



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation sisäiseen työnantajakuvaan

Case: Raute Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Henna Sjögren

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SJÖGREN, HENNA ANITA:

Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation
sisäiseen työnantajakuvaan
Case: Raute Oyj

Opinnäytetyö

Johtamisen ja viestinnän suuntautumisen opinnäytetyö, 70 sivua, 11 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä laadullinen opinnäytetyö tarkastelee henkilöstön työhyvinvointia ja sen vaikutusta case-yrityksen Raute Oyj:n sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisiksi heidän ajatukset työnantajastaan muokkautuvat.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys mukailee jo olemassa olevia työhyvinvoinnin, imagon ja mielikuvan teorioita. Kyseiset teoriat tukevat toinen toisiaan. Positiivisen työnantajakuvan muodostumista edesauttavat henkilöstön asenteet sekä halu yhteisen päämäärän tavoitteluun.

Empiirisessä osassa tutkitaan Rauten henkilöstön hyvinvoinnin nykytilaa, henkilöstön mielikuvaa Rautesta työnantajana sekä mahdollisia kehitysideoita työhyvinvoinnin ja sitä kautta työnantajakuvan kehittämiseen. Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään teemahaastatteluja, omia havaintoja sekä case-yrityksen omia HR-mittareita.

Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaation työnantajakuvan muodostumiseen. Rauten työnantajakuvan voidaan todeta olevan pääasiassa positiivinen. Rauten henkilöstön vaihtelevat näkemykset hyvinvoinnista ja epävarmuus tulevasta kuitenkin heijastuvat sisäiseen yrityskuvaan. Ennakko-luulot ja negatiiviset asenteet ovat ajoittain korkealla, mutta välineet kehitystyöhön ovat olemassa.

Avainsanat: Hyvä työpaikka, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin nelijako, sisäinen työnantajakuva, FLOW, imago, ihmistenjohtaminen, työyhteisö, osaaminen, motivaatio, organisaatiokulttuuri, henkilöstö, Yritysterveys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business studies

SJÖGREN, HENNA ANITA:

The Impact of Well-being on the Organisation's Internal Image as an Employer
Case: Raute Oyj

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 70 pages, 11 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

This thesis deals with the subject, how well-being in work affects a company's internal picture as an employer. Employees' well-being is a remarkable part of their thoughts about their employer. This study was carried out in cooperation with the case company Raute Oyj.

The theoretical frames of this thesis follow the existing well-being, image and perception theories. These theories support each other. Attitude and cooperation are important factors contributing to the formation of a positive employer image.

The empirical section of this thesis tries to find out the actual well-being among Raute's employees and how they feel towards Raute. In addition some suggestions concerning the development of well-being and employer's image will be discussed. The research methods used in this thesis were a theme interview, the author's own perceptions and the statistics of Raute's HRM -system.

The results indicate that employees' well-being in the work reflects directly the image of their employer. The internal image of Raute seems to be mainly positive. Variable opinions of well-being and employees' insecurity towards the future affects Raute's internal picture as an employer. Some preconceptions and occasional negative attitudes affect the work community but what's most important is that the tools for development exist.

Key words: great place to work, well-being in work, the four fields of well-being at work, internal employer picture, FLOW, image, leadership, work community, know-how, motivation, organizational culture, personnel, Yritysterveys

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen valinta ja taustaa	1
1.2	Tutkimuskysymys, työn tarkoitus ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
2	TYÖHYVINVOINTI OSANA ORGANISAATIOTA	4
2.1	Ihmisten johtajana	7
2.2	Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö	10
2.3	Osaaminen hyvinvoinnin edistäjänä	13
2.4	Motivaatio tuloksentekijänä	15
2.5	Elämän- ja stressinhallinta	17
3	SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA	19
3.1	Havaintoprosessi	21
3.2	Miten mielikuva muodostuu?	23
3.3	Mielikuvan ja imagon merkitys	25
3.4	Organisaatorakenne ja tiimityöskentely	27
3.5	Organisaatioviestintä	29
3.6	Organisaatiokulttuuri	30
4	CASE-YRITYS: RAUTE OYJ	32
4.1	Strategisena painopistealueena haluttu työpaikka	33
4.2	Työhyvinvointi Rautessa	34
4.3	Organisaation HR-mittarit	36
5	CASE-TUTKIMUS: HYVINVOIVASTA YHTEISÖSTÄ POSITIIVISEEN TYÖNANTAJAKUVAAN	40
5.1	Haastateltava henkilöstö	40
5.2	Hyvinvoinnin nykytila Rautessa 2011	41
5.3	Työhyvinvoinnin vaikutus työnantajakuvaan	48
5.4	Omat havaintoni	49
5.5	Johtopäätökset	50
5.6	Resepti hyvään työnantajakuvaan	52
5.7	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	58
6	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Hyvä työpaikka on kokonaisuus, jossa jokainen osa on vuorovaikutuksessa keskenään (Kaivola, Launila 2007, 133).

Kaivolan ja Launilan (2007, 133) mukaan toimivassa työyhteisössä annetaan tukea jokaisen yksilön tarpeisiin. Jokaista yksilöä tulee tukea hyvinvoinnissa sekä jaksamisessa, sillä se edistää koko henkilöstön hyvinvointia. Tällainen yhteisö vetää puoleensa uusia ammattitaitoisia työntekijöitä ja saa vanhat työntekijät pysymään yrityksen palveluksessa pidempään.

1.1 Aiheen valinta ja taustaa

Tämä opinnäytetyö perustuu teknologiateollisuusyritys Rauten antamaan toimeksiantoon sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavan työhyvinvoinnin ja edelleen strategisen painopistealueen *Tahto menestyä* kehittamisestä. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan aihetta työhyvinvoinnin sekä imagon ja mielikuvan näkökulmista. Painopistealuetta *Tahto menestyä* on käytetty tutkimuksen taustavaikuttajana. Tutkimukseni myötä toteutuvan hyvinvoinnin nykytila-analyysin avulla muodostan konseptin Rauten hyvinvoinnin kehittämiseksi ja sitä kautta työnantajakuvan kohottamiseksi. Hyödynnän tutkimuksessani hypoteesia: työhyvinvoinnilla on vaikutusta sisäisen työnantajakuvan muodostumiselle. Oletuksen todellisuus tulee esille muun muassa Leenamajja Ojalan, Pekka Järvisen julkaisuissa Työhyvinvointi tuloksentehtijänä (2005) ja Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (2008).

Keväällä 2011 Lahden ammattikorkeakoulussa suoritettuna Tulevaisuuden organisaatiot -opintojakson osana toteutimme Rautelle yhteistyöprojektina viestinnän kehityssuunnitelman. Suunnitelman toteuttamisen myötä tarjoutui tilaisuus kesätyöhön Rauten henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kesätyön myötä kiinnostus Rauten työnantajakuvaan ja sitä kautta työhyvinvointiin kasvoi. Tutkimuksen aihealue selkeni vähitellen.

Vuoden 2009 laman ja markkinoiden hiljenemisen myötä Rautella käytyjen YT-neuvottelujen vaikutuksesta henkilöstön varautuneisuus ja ennakoluulot ovat ajoittain korkealla. Tämän tutkimuksen ja sen myötä ”Haluttu työpaikka” käsitykseen syntyvän konseptin avulla on tarkoitus löytää keinoja hälventää näitä sopeuttamistoimenpiteiden tuomia ennakoluuloja ja asenteita.

1.2 Tutkimuskysymys, työn tarkoitus ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten työhyvinvointi vaikuttaa organisaation sisäisen työnantajakuvaan muodostumiseen. Case-yrityksenä tutkimukseni on Raute Oyj. Tutkimusta täydentämään on laadittu kolme alakysymystä:

Alakysymykset:

1. *Mikä on henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila?*
2. *Millainen on henkilöstön mielikuva Rautesta työnantajana?*
3. *Miten työnantajakuvaa tulee kehittää?*

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa aiheita tulkitaan tieteis- ja ammattikirjallisuuden, aiheeseen liittyvien tutkimusten sekä erilaisten artikkeleiden pohjalta. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tarkentaa ja testata aiemmin luotuja teorioita työhyvinvoinnista, imagosta sekä mielikuvasta. Deduktiivisen päättelyn mukaisesti muotoilen teoriasta edellä esittämäni hypoteesin ja oheiset tutkimuskysymykset.

Ensimmäisessä teorialuvussa perehdyn työhyvinvoinnin teoriaan. Koska työhyvinvointi osa-alueena on äärimmäisen laaja, rajaan aiheen tunnettujen asiantuntijoiden Otalan, Järvisen ja Heisken esille tuomiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin: johtamiseen, työyhteisöön, osaamiseen ja motivointiin. Näistä osa-alueista käytän myöhemmin tutkimuksessani kokonaisuutena nimikettä *työhyvinvoinnin nelijako*.

Toinen teorialuku käsittelee mielikuvan muodostumisen ja havaintoprosessin kautta imagon ja työnantajakuvaan kehittymistä. Lisäksi kappale tuo esille

näkemyksen organisaatorakenteen, -viestinnän sekä -kulttuurin vaikutuksesta työnantajakuvaan. Teoriaa kirjatessani rajaan aiheen ainoastaan sisäiseen työnantajakuvaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Kolmas luku esittelee Rautea organisaationa, sen toimintaa, tuotteita ja palveluita. Kappale tuo esiin myös strategisen painopistealueen *Tahto menestyä* todellisen idean. Kappaleessa perehdytän lukijan Rauten tämänhetkisiin työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinoihin sekä organisaatiossa käytössä oleviin HR-mittareihin. Tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet löytyvät liitteestä 1.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda Rautelle erillistä henkilöstöstrategiaa tai sen osaa. Pääasiallisena tavoitteena on hyvinvoinnin lisääminen arjen työnteossa hyvinvoinnin osa-alueita kehittämällä.

Tutkimuksen lopputuloksena muodostuu Rautelle resepti positiivisen työnantajakuvan saavuttamiseen. Uskon tämän reseptin kasvattavan halua yhteiseen tekemiseen ja luovan samalla vankan kehityspohjan yrityksen *Tahto menestyä* -strategisen painopistealueen kehitystyölle.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia Rauten henkilöstön mielipiteille ja heidän käyttäytymiselleen. Tutkimuksen toteutan pääasiassa teemahaastatteluina, jotta pystyn takaamaan haastateltaville mahdollisimman laajan mielipiteenvapauden. Haastatteluja tukemaan tuon esille myös tilastointia Rauten työntekijöiden vaihtuvuudesta sekä sairaspöissaoloista sekä lisäksi kirjaan ylös omia havaintoja työskentelyajaltani.

Teemahaastattelut toteutan johdolle ja esimiehille, vakitukselle henkilöstölle, vuoden 2011 kesätyöntekijöille sekä organisaation työterveyshuollosta vastaavalle Yritysterveydelle. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi en käytä tulosten analysoinnissa edellä esitettyä ryhmittelyä.

2 TYÖHYVINVOINTI OSANA ORGANISAATIOTA

Aiemmat tutkimukset aiheesta työhyvinvointi ja yleinen keskustelu siitä on usein painottunut erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin. Töiden ulkoistaminen, työn epävarmuus, vuokratyön yleistyminen, irtisanomiset, masennus ja työuupumus ovat esimerkkejä tutkimuksen kohteista. Tähän ovat vaikuttaneet työelämän muutokset ja kasvaneet vaatimukset. Nämä vaatimukset ovat luoneet uhkaa työntekijöiden terveydelle, turvallisuudelle ja työhyvinvoinnille. Tämä ongelmiin keskittyvä lähestymistapa antaa yksipuolisen kuvan hyvinvoinnista työssä. Tällöin kuvaamatta jäävät työhyvinvoinnin edistämisen keinot. Nykyään keskustelu on kohdennettu myös työn myönteisiin vaikutuksiin. Painotus suunnataan yhä enemmän tutkimuksiin niistä keinoista, jotka edistävät yrityksiä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Hakanen 2007, 27.)

Unkarilaissyntyinen psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyi (1990, 6-7) on tutkinut pitkään työhyvinvointiin vahvasti rinnastettavia onnellisuuteen ja elämäniloon kytkeytyviä tekijöitä, joita hän kutsuu nimellä *FLOW*. Kyseessä on tila, jossa ihminen on niin syventynyt toimintaansa, ettei mikään muu työ tunnu merkitykselliseltä ja toiminta tuottaa iloa. Työelämän *FLOW*:ssa on kyse siitä, miten työstä voi tehdä tuottavampaa ja kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaa. Kaivola ja Launila (2007, 131-132) tukevat Csikszentmihalyin ajatuksia ja mieltävät, että työmua kokevat henkilöt kehittävät aktiivisesti omaa työtään ja he osaavat antaa itselleen positiivista palautetta. He ovat aktiivisia työn ulkopuolisessa elämässä ja osaavat nauttia muustakin kuin työn tekemisestä.

Tavoiteltaessa *FLOW* -tilaa merkittävänä tekijänä toimii luonnollisesti hyvinvointi. Työhyvinvointi on mielekästä ja sujuvaa työntekoa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä pystyy työskentelemään terveenä ja työkykyisenä työuransa loppuun saakka. Työhyvinvointi syntyy töissä, varsinaista työtä tekemällä. Se on sekä yksilön, että yhteisön kokemus. Se ei synny itsestään vaan se rakennetaan yhdessä. (Työhyvinvointia rakennetaan yhdessä 2010.)

Työpaikalla, jossa on hyvä työskennellä, tehdään töitä innolla. Työpaikalla, jossa esimiehet osaavat työnsä ja osaavat samalla opastaa alaisiaan oikein, myös työntekijät ovat tyytyväisiä. Johtajilta odotetaan, että he kohtelevat työntekijöitään tasapuolisesti, kannustavat, kuuntelevat heidän ideoitaan ja antavat palautetta. (Klemelä 2006, 25.) Kaiken tämän lisäksi esimiehen haastavaan rooliin kuuluu saada työntekijä tuntemaan olonsa tärkeäksi työyhteisössä, yhteisen päämäärän saavuttajana. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat ja koko työyhteisö saa uutta energiaa menestyksen tavoitteluun. (Ojala, Ahonen 2005, 28.)

Klemelän (2006, 11) mukaan työntekijän tulee voida mieltää oma työskentelynsä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Työskentely osana työyhteisöä edistää yhteistä perustehtävää tavoitteen saavuttamiseksi. Parhaimmissa tapauksissa työn tavoitteet määritellään työntekijän kanssa ja hänelle annetaan resurssit tehdä työ hyvin. Tehtävien jaossa täytyy olla oikeanmukainen ja niitä tulee voida tarvittaessa vaihtaa yhdessä sopien. Tasapuolinen tehtävienjako ja selkeät roolit ovat esimerkkejä keinoista taata positiivinen yhteishenki. Työnkuvan selkeyden lisäksi hyvinvointia työpaikalla edistävät ammattitaito sekä työn omatoiminen suunnittelu. Työntekijän tulee voida tuntea onnistumisentunnetta. Hyvin järjestetty työ on mielekästä ja sopivassa määrin haastavaa.

Motivointitekijät, kuten kannustus ja asiallinen palaute edistävät yhteishenkeä, omia saavutuksia ja sitä kautta koko työyhteisöä. Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, mitä jokainen työssä tarvitsee. Palaute on vuorovaikutteista viestintää. Sen vuoksi molempien osapuolten, sekä esimiesten, että alaisten asema palautteen antajana ja vastaanottajana on tärkeä. Motivointi ja palaute antavat suuntaa omalle työskentelylle, taitojen kehittämiselle sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. (Heiske 1997, 131; Klemelä 2006, 25.)

Työnilo syntyy pitkälti omista saavutuksista ja jäljestä, jonka näkee tehneensä työyhteisön hyväksi. Ennen kuin voi kuitenkaan tuntea työniloa, on kyettävä olemaan totuudenmukainen ja kohtuullinen itselleen. Kiitosta voi joskus antaa myös itselleen. Kun työntekijä oppii tuntemaan työnsä tärkeyden, pystyy hän ajattelemaan yksinkertaisemmin saavutuksiaan osana työyhteisöä. (Heiske 1997, 131; Klemelä 2006, 16.)

Jos työyhteisön hyvinvoinnissa havaitaan ongelmia, on keskittyminen suunnattava kehitystyöhön. Hyvinvointisuuntautuneessa työyhteisön kehittämisessä on kyse terveen ja osaavan yhteisön luomisesta. Kehitysryhmän toiminta on kohdistettava työpaikan sosiaaliseen ja inhimilliseen pääomaan unohtamatta talouden asettamia resursseja. (Lindström, Leppänen 2002, 29.)

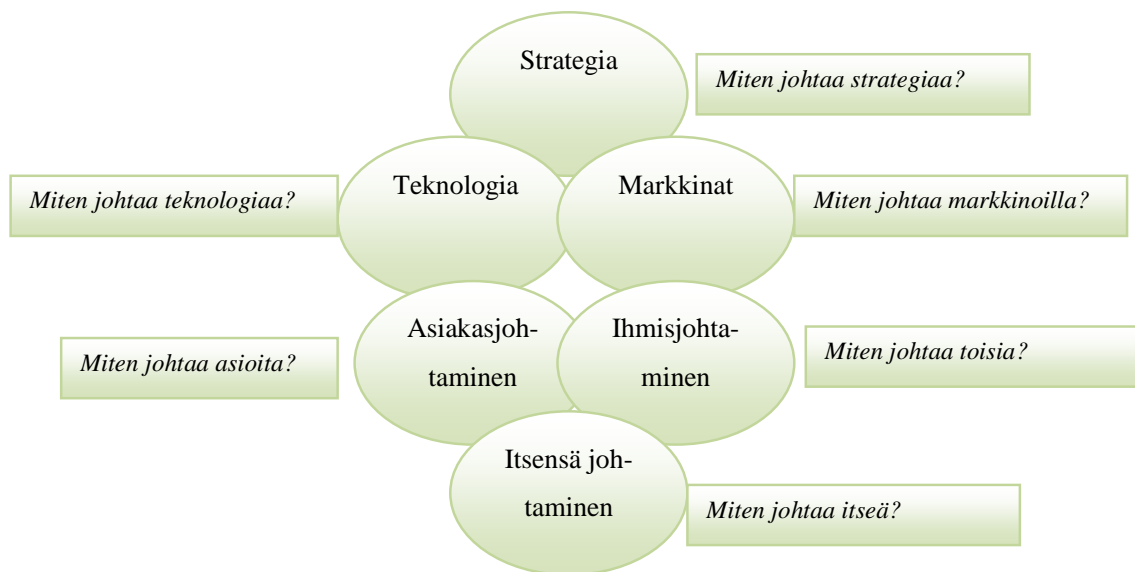
Näkemykset ihmisen rinnastamisesta muuhun tuotantojärjestelmään ovat muuttuneet vuosikymmenten myötä. Ihmiset ja työyhteisö ovat alettu nähdä merkittävinä vaikuttajina organisaation taloudelliseen tulokseen. (Lindström, Leppänen 2002, 29, 39.) Työhyvinvointi on näin ollen ollut ajankohtaisena aiheena työyhteisön toiminnan kehittämisessä jo vuosia sitten. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi liitetään kuitenkin uudenlaiseen konseptiin, sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavana tekijänä.

Työhyvinvoinnin asiantuntijoiden edellä esitetyt hyvinvoinnin osa-alueet ovat mahdollista liittää laajempiin työhyvinvoinnin kokonaisuuksiin. Tutkimukseni työhyvinvoinnin teoria sekä jäljempänä toteutetut haastattelut perustuvat tähän Klemelän, Otalan ja Heiskeen esille nostamaan kokonaisuuteen, josta tutkijana käytän myöhemmin nimitystä työhyvinvoinnin nelijako. Tutkijana keskityn käsittelemään työhyvinvointia rajaten teorian kyseiseen nelijakoon.

Case-yrityksen Rauten kohdalla juuri edellä mainitulla nelijaolla on merkityksellinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta työnantajakuvan muodostumiseen. Perustan kyseisen väitteeni omille havainnoilleni sekä myöhemmin teemahaastatteluissa esille tulleeisiin epäkohtiin, joista jokainen koskettaa edellä mainittuja kokonaisuuksia. Lisäksi henkilöstökyselyn tulokset vuodelta 2009 ilmentävät samojen kokonaisuuksien heikkouksia työyhteisön arjessa.

2.1 Ihmisten johtajana

Johtamisen laajaa kokonaisuutta on tutkittu tieteellisessä kirjallisuudessa useasti. Perinteinen johtaminen jakautuu kahtia: ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Johtamisen teoriat tarkastelevat johtamista useista eri näkökulmista. Näitä teorioita selkeyttääkseen, älykkään johtamisen asiantuntija Pentti Sydänmaanlakka (2003, 24) erottelee kuviossa 1 johtamisesta kuusi erilaista lähestymistapaa ja johtamistasoa.



KUVIO 1. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24).

Sydänmaanlakan (2004, 24) mukaan tällainen ryhmittely on välttämätöntä, jos halutaan jakaa tutkittava ilmiö pienempiin kokonaisuuksiin. Näin ollen myös itse tutkijana keskityn työssäni yhteen yllä esitellyistä osioista, ihmisjohtamiseen. Sydänmaanlakan toteamuksen mukaisesti, työhyvinvointi ja sen ylläpitäminen edellyttävät ajatusta siitä, että ihmiset ovat yrityksen keskeisin voimavara.

Johtaja, joka keskittyy tarkastelemaan keinoja millä myynnin tulosta toteutetaan, ei tosiasiassa edistä parempaa liikevaihtoa. Kun taas johtaja, joka asettaa yhteisen tavoitteen työyhteisölle ja kannustaa saavuttamaan sitä, saa aikaan hyvän ilmapiirin. Työtä tehdään tavoitesuuntautuneesti ja yritys saavuttaa ansiokkaasti tulosta.

Näiden kahden johtajatyypin välillä on selkeä ero. Hyvän työilmapiirin ja yhteisen hyvinvoinnin edistäjänä oikeanlainen ihmisjohtaminen on äärimmäisen tärkeää. (Ihmistenjohtamisen kaksi tärkeää asiaa 2010.)

Johtaja mahdollistaa hyvän työn tekemisen. Hän selkeyttää asioita ja kertoo niistä rajoista ja kriteereistä, millaista työn tekemistä organisaatiossa arvostetaan. Johtajan tehtävänä on taata rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolo, minkä kautta työn tekeminen on turvallista, selkeää ja mikä toteuttaa organisaation perustehtävää. Ihmisjohtaminen on työntekijöiden kannustamista ja tukemista niin, että kukin yksilö huomioidaan omana itsenään. (Kaivola, Launila 2007, 46.)

Johtajan tehtävänä on jäsentää yhteisölle päämäärä sekä keinot edetä niiden suuntaan määriteltujen tavoitteiden avulla. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää, että työn tavoitteet ovat tehty selkeiksi ja jokainen tietää, miksi kyseisen työn tekemistä arvostetaan. Esimiehen tulee organisoida työnjako, työtapa sekä työolosuhteet. Työn jatkuvuus on hänen huolehdittavanaan. Lisäksi hankalat päätökset jäävät hänen vastuulleen silloin, kun työyhteisö ei pysty niitä itse ratkaisemaan. Hyvän johtajan ei tarvitse osata eikä suorittaa kaikkia työyhteisön tehtäviä, vaikka alan hyvä tuntemus lisääkin luottamusta. (Heiske 1997, 174.)

Johdon toimesta hyvin järjestetty ja mitoitettu työ merkitsee yritykselle tuotannon tehokkuutta ja joustavuutta. Työntekijälle se taas merkitsee joustavuutta, turvallisuutta, terveyttä ja tunnetta siitä, että työt sujuvat. Epätarkoituksenmukaiset ja kankeat johtamiskäytännöt haittaavat työn tekemistä. (Henkinen hyvinvointi työssä 2010.)

Johdolta ja erityisesti johtoryhmältä odotetaan nykyistä enemmän vuorovaikutteista otetta ja avoimuutta työyhteisön asioita hoidettaessa. Perinteinen, yksisuuntainen strategiapuhe ei enään riitä, vaan henkilöstö haluaa mukaan työyhteisön asioiden käsittelyyn. (Johtoryhmien viestintä työyhteisössä tökkii 2009.) Tämä on havaittu myös Rauten strategiaviestinnässä, missä kehityssuunta on kohdennettu esimiesten vuorovaikutukseen luentotilanteissa. Työyhteisöltä toivotaan aktiivisempaa osallistumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteisen tekemisen tueksi.

Nykypäivän haasteeksi muodostunut dynaaminen, epämääräisen kankea johtaminen vaatii kehittyäkseen näin ollen yhteistyötä. Yhteistyöllä saadaan aikaan luovia ratkaisuja uusiin ja monimutkaisiin haasteisiin. Tämä yhteisölliseksi johtamistavaksi kutsuttu johtamisen muoto yhdistää tehokkuutta ja työn mielekkyyttä, mutta vaatii toimiakseen luottamusta. Luottamus syntyy yhteisesti kokemalla ja jakamalla niin tietoa, kuin taitoa. Toimivan yhteisöllisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa erinomainen tulos yhteisen kehittymisen ja innostumisen ohella. Yhteisöllistä johtamista voidaan pitää lähes osaamisen johtamisena oppivan organisaation näkökulmasta. (Kaivola, Launila 2007, 41.)

Sydänmaanlakan (2004, 134) mielestä organisaatiossa on siis ensisijaista, että ihmiset tietävät *miksi* jotakin tehdään. Usein kysymykset *mitä* ja *miten* he ratkaisevat itse. Oleellista on myös, että arvot ja kulttuuri ovat selkeästi ohjaamassa toimintaa. Näiden tärkeiden ominaisuuksien päälle vielä hyvä motivaatio, onnistunut suorituksen johtaminen ja hyvä tiimityöskentely antavat ainekset onnistuneelle johtamiselle. Hyvät tulokset seuraavat hyvää johtamista automaattisesti.

Viitatta lähdekirjallisuuteen, havaitaan johtamisen merkityksellinen asema osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Johtaminen voi olla joko kulmakivi, mistä kaikki muut hyvinvoinnin osat muodostuvat, tai se voi olla täydentävä tekijä hyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa hallinnassa. Tutkijana on mahdollista havaita, että ajattelutapa vaihtelee persoonittain ja näkökulmittain. Tästä esimerkkinä erään haastateltavani havainnoima: *johtaminen vaikuttaa työyhteisöön, työyhteisö luo osaamista ja osaaminen motivoi työn tekemiseen (mies 2)*. Onnistunut johtaminen avaa ovet muuhun hyvinvointiin.

2.2 Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö

Toimivassa ja terveessä työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat yhdessä. Ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö toimii. Henkilöstö osaa varautua liiketoimintaympäristön muutoksiin ja näitä muutoksia pystytään ennakoimaan. Kehittämistyössä on suuntana tulevaisuus ja etusijalla ovat erityisesti taidot ongelmien ratkaisuun. Henkilöstön motivoituneisuus ja halu itsensä kehittämiseen ovat ensisijaisia merkkejä hyvinvoivasta työyhteisöstä. (Vauhkonen 2011, 1.)

Pekka Järvinen (2008, 86) kuvaa työyhteisön toimintaa vankan perustan ja lujien pylväiden havainnollistamana kuviossa 2. Työnteon lähtökohta ja siten myös kivi-jalkana toimii *yhteisön perustehtävä*. Ammatillinen asenne on sitä, että tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan toimintaa perustehtävästä lähtien. Sen sijaan epäammattimaisessa työyhteisössä asioita tarkastellaan ja työpaikalla käyttäydytään pitkälti henkilöiden omista tarpeista tai mieltymyksistä.



KUVIO 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85).

Pilareista *työntekoa palveleva johtaminen* on se organisaation rakenneosaa, jonka avulla perustehtävä pystytään määrittelemään. Samalla huolehtimaan siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Ensimmäisen pilarin *organisaation*, tehtävänä on luoda työpaikalle sellaiset yleiset puitteet ja järjestelmät, jotka

nitovat kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Hyvä organisoituminen takaa sujuvaa yhteistyötä ja tehokasta toimintaa. (Järvinen 2008, 87.)

Selkeät järjestelyt sekä yhteiset pelisäännöt ovat ehtoina yhteistyölle ja töiden ajallaan hoitamiselle. Pelisääntöjä on hyvin monenlaisia, mutta karkeasti ne voidaan jakaa viiteen kohtaan: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset sekä tehtäväkohtaiset. Näiden eritasoisten määräysten yhteensovittaminen ei ole aina helppoa. Mitä alemmas tiimitasolle mennään, sitä haasteellisemmaksi muodostuu sääntöjen noudatettavuus. (Järvinen 2008, 91.)

Avoimen vuorovaikutuksen pilari tähtää vuorovaikutteiseen keskusteluun, jossa rakentavaa palautetta annetaan sekä saadaan. Työyhteisössä avoimuuden tulee liittyä työhön. Tästä lähtökohdasta katsottuna jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa. Velvollisuus on myös kertoa työhön liittyvistä ongelmista tai kehittämistarpeista. Hyvin usein tiedonkulun puutteet johtuvat siitä, että ihmiset ajattelevat jonkun jättäneen tiedottamatta heitä. Unohdetaan, keitä itseni kuuluu informoida. Avoimuus tarkoittaa energian suuntaamista työyhteisön yhteisiin asioihin. (Järvinen 2008, 94.)

Viimeisin pilari *toiminnan jatkuva arviointi* kertoo siitä, kuinka voimme oppia kokemuksista. Jotta organisaatio pystyy seuraavan kerran välttämään virheet, tulee heidän arvioida omaa toimintaansa. Tulee pohtia, miten jatkossa toimitaan paremmin. Tällainen oman toiminnan tutkimiskyky on ihmisen oppimis- ja sopeutumiskyvyn ydin. Jos tutkitaan esimerkiksi tiimin työskentelyä, vaatii se pysähtymistä ja huomion suuntaamista omaan itseensä tai tiimin yhteistyöhön. (Järvinen 2008, 104.)

Perusrakenteiden lisäksi työyhteisö vaatii toimiakseen lakisääteisiä työhyvinvoinnin osa-alueita. Myös Ojala ja Ahonen (2005, 201) korostavat lakisääteisten vaatimusten, kuten työsuojelun merkitystä muiden rinnalla. He jakavat hyvinvoinnin kolmeen merkittävään osaan. *Työsuojelun* perustavoite on pitää yllä ja edistää työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä. Samalla sen tulee ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja. Työturvallisuuslain mukaisesti vähintään 30 hengen työpaikan työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma sekä

nimetty työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutetut. Työsuojeluun kuuluva työterveyshuolto on myös järjestettävä lain mukaisesti. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Paras *me-henki* vaatii vuorostaan yhdessä tekemistä ja yhdessä onnistumista. Hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi yhteistyötä ja vuorovaikutusta pitää tukea. *Yhteisöllisyys* saavutetaan ainostaan tiiviillä muiden kanssa työskentelyllä. Työprosessit tulee suunnitella niin, että ihmiset joutuvat tekemään yhteistyötä ja vaihtamaan tietoja. (Ojala, Ahonen 2005, 202.)

Kehittämistoimenpiteisiin keskittyessä tärkeää on jatkuvuuden ohella kaikkien jäsenten sitouttaminen kehitystyöhön. Tämä on merkittävää, jotta saadaan kehitystyö toimimaan arkisen työn rinnalla, ajattelematta sitä erillisenä osana työstä. Tällöin henkilöstöä voidaan tukea epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa, jotka pidemmällä aikavälillä vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Mahdolliset ristiriitaiset tilanteet otetaan vakavasti ja ne selvitetään rakentavalla keskustelulla. (Vauhkonen 2011, 1.)

Kilpailu nuoremasta sukupolvesta kiristyy. Yritykset joutuvat miettimään, miten heitä houkutellaan osaksi yritystä ja miten heidät siellä pidetään. Nuorten kohdalla työtä haettaessa arvostus kohdistuu työpaikan henkeen ja mahdollisuuteen ”tehdä oma juttunsa”. Teknillinen korkeakoulu Tuotantotalouden osasto listasi keväällä 2004 Oppivan organisaation -peruskurssin puitteissa kriteerejä työpaikan valintaan. Vastauksissa korostui työnantajaimago, henkilöstön hyvinvointi, oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus sekä hyvä ilmapiiri. (Ojala, Ahonen 2005, 47.)

Luettelo on pysynyt vuosien mittaan suhteellisen samana ja vastaavanlaisia tuloksia on saatu myös muista samankaltaisista kyselyistä. Jos siis halutaan tulevaisuudessa houkutella uusia osaajia, tulee organisaation kehitystyön vastata hakijoiden arvoja ja odotuksia. (Ojala, Ahonen 2005, 47.)

2.3 Osaaminen hyvinvoinnin edistäjänä

Osaaminen voidaan jakaa yksilöosaamiseen ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaaminen on paitsi ammattiin liittyvää teoreettista ja käytännön tietoa ja taitoa, myös yksilön fyysisiä ja psyykkisiä valmiuksia ja asenteita työtä kohtaan. Henkilöstö tarvitsee halua ja mahdollisuutta käyttää osaamista työyhteisöä kehitettäessä. Pelkkä osaaminen ei riitä takaamaan hyvää tulosta. Tämän vuoksi asenteet ja käsitys omasta työtehtävästä ovat merkityksellisiä yksilön osaamisen kehittymisen kannalta. Yksilöosaamiseen vaikuttavat vuorovaikutussuhteet sekä verkostot, joissa yksilö toimii. (Suurnäkki 2006, 102.)

Organisaatio-osaamisesta puhuttaessa on kyse siitä osaamisesta, mikä jää organisaatioon henkilökunnan lopetettua työpäivänsä. Kyseinen osaaminen sisältää toimintaa ohjaavat ajattelumallit ja käsitykset eli organisaatiokulttuurin, työntekijöiden väliset suhteet, asiakassuhteet sekä työskentelytavat ja tietojärjestelmät. (Suurnäkki 2006, 102.)

Henkilöstö tarvitsee tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä haasteita organisaatiolla tai omalla tiimillä on sekä, millaista osaamista nämä haasteet edellyttävät. Vielä konkreettisemmaksi osaamistarpeet tulevat kun pystytään kuvaamaan, miten uutta osaamista tullaan hyödyntämään tai, miten sitä tullaan jatkossa työstämään. Osaamistarpeiden viestiminen läpi organisaation edellyttää vuorovaikutusta ja yhteisten tulevaisuushaasteiden pohdintaa. Tämä onnistuu, kunhan yrityksellä on suhdepääomaa henkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin. (Ojala 2005, 161.)

Osaamistarpeiden pohdinta on siis parhaimmillaan yhteistä tulevaisuuden suunnittelua. Osaamistarvekartoituksista on tullut nykyisin yhä useammassa organisaatioissa keskeinen osa strategista suunnitelmaa ja sen viemistä käytäntöön. Kovassa työtahdissa ja lisääntyvässä projektiluontoisessa työssä on riski, että osaamista ja ammattitaitoa ei uusita riittävän usein. Tämä tulee ilmi esimerkiksi tietotekniikan osaamisen kohdalla. Vaikka osaamisen ylläpito on jokaisen omalla vastuulla, pitää siihen varata myös työnantajan puolelta aikaa ja resursseja. Usein yrityksiltä löytyvät useamman vuoden suunnitelmat henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kuten erilaisia koulutusohjelmia. (Ojala, Ahonen 2005, 162.)

Kehityskeskustelut ovat työnantajan eräitä mahdollisuuksia antaa henkilön itse kertoa omasta osaamisestaan, sekä sen vastaavuudesta nykyisiin työtehtäviin. Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä, mutta myös yleistä toiminnan suunnittelua. Toimivalla kehityskeskustelukäytännöllä mahdollistetaan henkilön toiveiden ja kykyjen parempi huomioiminen. Keskustelutilanteessa sekä esimies, että työyhteisön jäsen saavat mahdollisuuden tulosten yhteiseen arviointiin ja onnistumisiin vaikuttavien tekijöiden analysoimiseen. Työntekijälle kehityskeskustelu toimii mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön sekä työyhteisön yhteisiin asioihin. Keskeisenä henkilönä keskusteluissa toimii siis työntekijä. Esimiehen huolehdittavana on, että työyhteisön tavoitteet ja tehtävä konkretisoidaan viemällä se työntekijän tasolle. (Rantama, Räsänen 2008.)

Kehityskeskustelujen myötä työntekijän tulee saada tietoa siitä, mitä osaa kokonaisuudesta hän on toteuttamassa. Perusajatuksena on, että molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelun tarkoituksen, tavoitteen ja merkityksen. Kehityskeskustelu on oikeus ja velvollisuus molemmille, esimiehelle ja työntekijälle. (Rantama, Räsänen 2008.)

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on osa strategiatyön kehittämistä. Lähtökohtana on toiminnan kehittäminen organisaation omasta tilanteesta ja omista tavoitteista lähtien. Tulee pohtia, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, visio ja strategia, sekä mitä resursseja strategian toteuttaminen yritykseltä edellyttää. Strategian muuntaminen osaamistarpeiksi pakottaa organisaation yksiköt miettimään perustehtävänsä ja osallisuutta strategian toteutumisessa. (Suurnäkki 2006, 102.)

Tämä strategiatyöhön yhdistetty osaaminen voidaan kohdentaa myös Mika Kamenskyn (2010, 41-42) mukaan vaikeasti määritettävään liiketoimintaosaamisen käsitteeseen. Kamenskya mukaillen liiketoimintaosaaminen sisältää näkökulmat taloudesta resurssien käyttäjänä, mutta lisäksi yrityksestä sidosryhmien yhteenliittymänä, teknis-taloudellis-sosiaalisena kokonaisuutena sekä panos-tuotos -järjestelmänä. Näin ollen kyseinen osaaminen nähdään niin strategiahallinnan, vuorovaikutuksen, yhteistyön kuin taloudellisten resurssienhallinnan yhteenliittymänä.

2.4 Motivaatio tuloksentekijänä

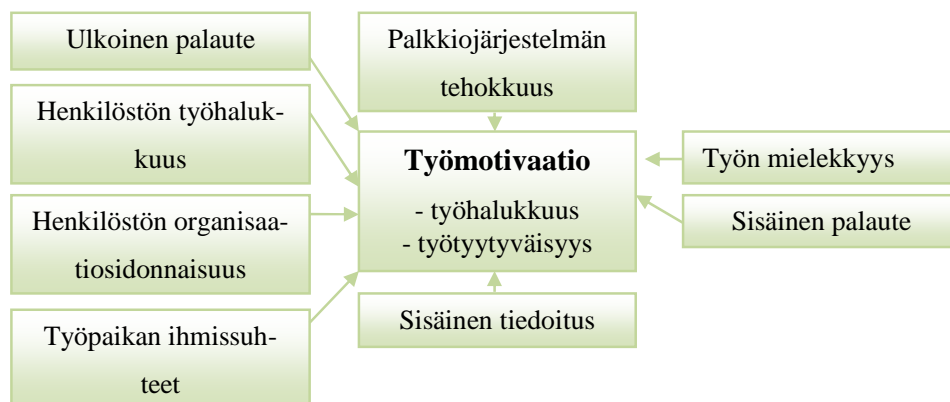
Työmotivaatio on usein keskusteluissa nostettu ajankohtaiseksi aiheeksi. Sitä on tutkittu laajasti ja siitä on kehitetty ja yhdistetty teorioita. Motivaatiotekijöiden lisääntyminen antaa yleensä paremmat mahdollisuudet etsiä tyydytystä työstä. On olemassa henkilöitä, joille työnkuva ja työn tekeminen ovat itsestäänselvyyksiä ja he ajattelevat: ”Tämä on työ, josta saan täyden tyydytyksen.” He kokevat, että työn kannalta tärkeät ihmiset arvostavat tehtyä työtä. Positiivisten kokemusten myötä henkilö saa henkistä tyydytystä. Jos taas henkilö ei kykene ajattelemaan työnsä vaikutusta tai näkemään työnsä jälkeä, ei työskentely heitä kiinnosta. Tällaiset henkilöt kyselevät usein itseltään: ”onko tämä sitä työtä, mitä oikeasti haluan tehdä?” (Heinonen, Järvinen 1997, 49.)

Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011, 173-175) mukaan motivaatio on henkilön sisäinen voima, jonka tehtävänä on suunnata energiaa johonkin tiettyyn kohteeseen. Työntekijöiden käyttäytymisen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä heidän motivaatiostaan. Nämä johtopäätökset ovat kuitenkin ulkopuolisen tekemiä, jos ei työntekijä itse osallistu tähän määrittelyyn. Tämän vuoksi palaute suoraan työntekijän motivaatiosta on loukkaavaa. Vaikeaksi on yleisesti koettu se, että palaute pitäisi kohdentaa alaisen toimintaan ja tuloksiin, mutta samalla sen tulisi saada motivoituneisuutta aikaiseksi. Toisaalta onnistunut palaute saa työntekijän pohtimaan ja mahdollisesti itse ottamaan puheeksi motivoituneisuutensa, vaikka esimies ei sitä suoraan mainitsekaan.

Motivaation toimimisella on suora yhteys organisaation saavuttamiin tuloksiin. Se aika, mikä kulutetaan työntekijöiden kannustamiseen, saavutetaan takaisin hyvissä tuloksissa. Kaiken tämän lisäksi motivoimalla muita, oli kyseessä sitten esimies tai kollega, helpotetaan myös omaa stressiä. On tärkeä sisäistää, että motivointi-prosessi ja kannustaminen eivät kuulu ainoastaan kiireaikojen keinoihin saavuttaa tuloksia. Niiden säännöllinen jatkuvuus takaa myös säännöllisiä hyviä tuloksia ja pitää yllä vapautunutta tunnetta työyhteisössä. (Forsyth 2006, 7.)

Motivoituneessa tiimissä on mukava työskennellä. Erityisen palkitsevaa on se, miten tiimin jäsenet kokevat saavansa tukea muilta tiimin jäseniltä. Palkitseminen liittyy siis oleellisesti työmotivaatioon. Palkitsemiskäytäntöjen ylläpitäminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimies pystyy motivoimaan työyhteisöä kannustamalla työntekijöitä vaikuttamaan omaan työympäristöönsä ottamalla heidät mukaan toiminnan kehittämiseen. Esimiehen on tärkeää myös puuttua mahdollisiin kiusaamistilanteisiin, jotka heikentävät motivaatiota. (Motivointi ja palkitseminen 2009.) Palkitsemisen merkitystä osana motivointikeinoja tuovat esille myös useat eri teoriat. Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä vahvistamisen teoria korostavat jokainen palkitsemisen merkitystä osana motivoivaa yhteisöä (Moisio, Lempiälä, Haukola 2009, 39).

Motivaation takaamiseksi työn tulee suoda mahdollisuuksia saavutuksiin, haasteisiin sekä vastuuseen. Yksinkertaisia työtehtäviä tulee rikastuttaa. Monipuolinen työ ja se, että työntekijä pääsee itse suunnittelemaan työtänsä ja valvoa tuloksia, kehittävät motivaatiota. (Herzberg, Heinonen, Järvinen 1997, 52). Työmotivaatiota selittävät edellä mainitun työn mielekkyyden lisäksi myös kuvion 3 mukaisesti Hokkasen ja Strömbergin (2003, 29) listaamat kokonaisuudet.



KUVIO 3. Työmotivaation taustat (Hokkanen, Strömberg 2003, 29).

Työn sisällöllä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnille ja sille, pystyykö henkilöstö ajattelemaan työympäristöään haluttuna työpaikkana. Kuten aiemmassa kappaleessa tuli esille, motivaatio on henkilön tärkeä työssä menestymisen tae. Merkittävin motivaation kehittämisessä on se, miten sopivaksi henkilö kokee työnsä itselleen. (Heinonen, Järvinen 1997, 52.)

2.5 Elämän- ja stressinhallinta

Ihminen, jonka elämänhallinta on hyvä, tuntee kykenevänsä pitämään ohjat omis-
sa käsissä. Luotetaan itseen sekä omiin kykyihin. Toisaalta elämänhallinta on
myös kykyä kohdata vaikeita tilanteita ja ehkäistä niihin liittyviä ahdistavia ko-
kemuksia. Puhutaan ulkoisesta ja sisäisestä elämänhallinnasta. Ulkoiseen elämän-
hallintaan vaikuttavat huomattavasti sukupuoli, koulutus ja esimerkiksi ammatti.
Näiden tekijöiden kautta pyritään aineellisesti ja henkisesti turvatun aseman ta-
voitteluun. Sisäisessä hallinnassa taas on kyse ihmisen kyvystä sisällyttää elä-
mänsä myös sen vaikeat puolet. Toisin sanoen se on sopeutumista ja turvatto-
muuden hallintaa. (Erkkilä 2001.)

Työntekijöiden elämänhallintaan pystytään vaikuttamaan kiinnittämällä huomiota
yhteiseen, toimivaan ilmapiiriin. Erityisesti henkilöihin, jotka palaavat töihin työt-
tömyyden tai lomautuksien jälkeen, tulee kohdistaa erityistä huomiota. Myös
työntekijöiden toiveiden, tavoitteiden sekä kykyjen huomioiminen työtehtäviä
suunniteltaessa on tärkeää. Työntekijälle, jonka elämänhallinta on heikkoa, haas-
tavat työtehtävät voivat aiheuttaa stressiä. Vahvalle elämänhallintaa omaavalle
henkilölle työn vaativuus voi vastaavasti lisätä hyvinvointia ja olla siten voimava-
ratekijä. Lähdemateriaaliin viitaten onkin mahdollista vetää yhteen johtopäätös
siitä, että elämänhallinta edistää jokapäiväistä selviytymistä työn tekemisestä ja
lieventää stressitekijöitä, mikä vuorostaan edesauttaa hyvinvointia. (Erkkilä
2001.)

Henkinen stressi voidaan määritellä ulkoisten haasteiden ja omien voimavarojen
epätasapainoksi. Ihmisen kokema stressitilanne johtaa vuorotteluun tasapainon
säilyttämisen ja palauttamisen välillä. Stressitekijät voivat aiheuttaa tällöin muu-
toksia mielikuvissa, tunteissa ja käyttäytymisessä. Stressitilanteessa ihminen ko-
kee usein tulevaisuuteen liittyvää huolestuneisuutta, mikä vaikuttaa hänen käyt-
täytymiseensä levottomuutena ja kärsimättömyytenä. (Lönngqvist 2009.)

Erityisiä stressin riskitekijöitä ovat erilaiset elämäntapahtumat ja elämänmuutok-
set. Stressaava elämäntilanne muodostuu usein näiden edellä mainittujen tekijöi-
den yhteisvaikutuksesta. Ehkäisyn kannalta keskeistä on yleinen elämänhallinta.

Stressin ehkäisyä vaikeutta kuitenkin se, että sitä kasaantuu usein sattumanvaraisesti. Stressaavat tapahtumat synnyttävät uusia ongelmia, joilla on tapana ketjuuntua yksilöllisellä tavalla. Ketjuuntumista ei välttämättä kyetä aina ennakoimaan. (Lönnqvist 2009.)

Lönnqvistin (2009) mukaan tunnettaessa stressiä aiheuttavat tekijät, ne voidaan eliminoida kokonaan tai niitä pystytään välttämään. Esimerkiksi ylivoimaisen työpaineen ratkaisuna voivat olla loma, sairausloma sekä työpaikan vaihtaminen. Toisaalta taas stressiä voidaan säädellä niin, etteivät ulkoiset paineet ylitä vastaanottajan voimavaroja. Henkilön on tällöin helppo sanoa kyllä tai ei häneen suunnatuille vaatimuksille. Kolmantena stressinhallinnan tapana on kehittää omia voimavaroja tai kykyjä kestää paremmin itseensä kohdistuvia paineita.

Johtopäätöksenä edellä mainitusta on mahdollista todeta, että uusi tasapaino, jota kutsutaan stressinhallinnaksi, voi syntyä joko ulkoisia tapahtumia keskittämällä tai lisäämällä sisäisiä ja ulkoisia voimavaroja. Lisäksi tieto ja varmuus tulevaisuudesta auttavat hallitsemaan stressiä. (Lönnqvist 2009.)

Ihminen voi olla myös samanaikaisesti väsynyt ja innostunut työstään. Jos työhönsä innostuneet ihmiset osoittavat väsymystä, on mahdollista, että he pelkäävät töidensä loppumista. Kyseinen tilanne on henkisesti sekä fyysisesti työntekijälle kuluttavaa. Työpaikka on saattanut aiemmin olla uhattuna ja henkilö on saattanut kokea aiheellistakin pelkoa. Syy pelolle saattaa olla myös psykologinen. Pelko on niin vahva kokemus, että se voi jäädä ihmisen tietoisuuteen ja vaikuttaa jatkossakin työhön suhtautumiseen. (Heiske 1997, 199.)

Väsymyksen on mahdollista syntyä siten, että henkilö kokee saavansa tyydytystä omasta pätevyydestään, eikä tämän vuoksi voi luovuttaa tehtäviään toiselle. Väsymystä ei ole syytä pelätä, vaan sen tullessa kohdalle, on järjestettävä aikaa lepoon ja vaihteluun. Kiinnittäessä aikaisin huomiota väsyneeseen tilaan, ehkäistään uupumusta. Väsyneen tulee pohtia omaa työntekoaan, elämäntapaansa tai aiemmin mainittua asennetta, jotta hän ei levon jälkeen ajaudu samaan tilanteeseen. Töiden vaihtelu ja lepo tarpeen mukaan vaikuttavat merkittävästi myös tulosten saavuttamiseen sekä työskentelymotivaatioon. (Heiske 1997, 200.)

3 SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA

Hyvä sisäinen työnantajakuva antaa edellytykset sille, että organisaation ulkoinen työnantajakuva voi muodostua kiinnostavaksi. Lisäksi se varmistaa, että nykyiset työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa pidempään. Tärkeintä ovat henkilöstön mielipiteet yrityksestä. Sisäistä työnantajakuvaa tutkittaessa selvitetään pitkälti samoja asioita, kuin ulkoista työnantajakuvaa tutkittaessa. Näin saadaan arvokasta tietoa yrityskuvan kehittämistä varten siitä, kohtaako ulkoinen työnantajakuva sisäistä. (Sisäinen työnantajakuva 2009; Rope 2000, 193.)

Työnantajakuvan kehittäminen lähtee strategian kehittämisestä ja määrittämisestä. Pelkästään rekrytointikäytäntöjen vahvistaminen ei ole riittävää, vaan työnantajakuvan tulee olla osa koko yrityksen toimintaa. Näin huolehditaan henkilöstön pysyvyydestä ja saatavuudesta. Maine on tärkeä voimavara, jonka avulla työnantajakuvaa pystytään kirkastamaan ja pitämään yllä. Kun yritys pitää huolta työnantajakuvastaan ja kehittää sitä, se osoittaa aitoa kiinnostusta henkilöstöään kohtaan. Tämä on yritykselle tärkeä panostus, sillä jokainen yrityksen palveluksessa oleva työntekijä vahvistaa mielikuvaa työnantajastaan. (Kunnan työnantajakuva 2008, 5-6; Työnantajakuva peilaa henkilöstön hyvinvointia 2009.)

Ennen kuin työnantajakuvaa voidaan kehittää, tulee organisaation määrittellä itselleen selkeät lähtökohdat: Miten näemme itsemme tällä hetkellä?; Mitä tavoittelemme?; Mitkä ovat vahvuutemme ja heikkoutemme? Lisäksi organisaation tulee hankkia laajemmin tietoa heidän työntekijöistään sekä asiakaskohderyhmistä. Siitä, mikä ihmisiä kiinnostaa tai mitä he pitävät työssä tärkeänä. Tämän jälkeen keskittyminen kohdentuu siihen, miten viestinnän välineitä hyödyntäen saavutamme tärkeiden kumppaniemme sekä oman henkilöstön kiinnostuksen. (Rek 2011.)

Sisäisen työnantajakuva on siis monen vaikuttajan summa. Se, miten jokaisen yksilön käsitys työnantajasta muokkautuu, on jokaisen henkilökohtainen asia.

Vaikuttajina voivat olla esimerkiksi johtamiskulttuuri, palkkajärjestelmä tai mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla. (Sisäinen työnantajakuva 2008.)

Työnantajakuva on ollut tutkimusten kohteena useasti. Media-alan yrityksistä T-Media on tutkinut Suomen yritysten työnantajakuvaa tutkimuksessa *Työnantajakuva 2010* ajalla 26.2.-6.4.2010. Tutkimuksen mukaan suosituimmiksi työnantajiksi listautuivat viime vuonna Valtio, KONE, Nokia, Fazer sekä Google. Vaikka tutkimuksen vastaajat arvioivat yrityksiä ulkopuolisen näkökulmasta, maine ja positiivinen työnantajakuva ovat lähteneet pitkälti yritysten oman henkilöstön hyvinvoinnista ja positiivisista kokemuksista. Positiivisista kokemuksista ja hyvistä työoloista on helpompi jakaa tietoa ulospäin. (T-Median työnantajakuva 2010 - tutkimus.)

Työnantajakuvalla, hyvällä johtamisella ja työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys. Työntekijöiden sitoutumisesta työhön kertoo johdon kiinnostus henkilöstön hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa myöhemmin esille tulevan *Hyvä työpaikka* -määritelmän mukaisesti yritykset, jotka kantavat huolta työnantajakuvastaan, houkuttelevat uusia lahjakkuuksia ja niissä viihdytään pidempään. Näin kuvaa myös HR ja globalisaatio -aiheesta väitellyt brittiläinen henkilöstöhallinnon asiantuntija Susan Hetrick. (Työnantajakuva peilaa henkilöstön hyvinvointia 2009.)

Kerättyäni lähdeaineistoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työnantajakuvan kehittymiseen, pohdin käsitystä yrityskuvasta laajemmin. Tutkijana on mahdollista havaita, että organisaation omat lähtökohdat toiminnan rakentamiseen sekä ihmisen persoonallisuuden osuus havaitsemisessa vaikuttavat myös osaltaan sisäisen työnantajakuvan syntymiseen. Jäljempänä esitetyt teemat havaintojen ja mielikuvan syntymisestä, organisaatiorakenteesta, -kulttuurista sekä -viestinnästä luovat raamit sille toiminnalle, jonka perusteella henkilöstön kuva työnantajasta muodostuu.

3.1 Havaintoprosessi

Kuunteleminen ja tarkkaileminen ovat toimintoja, jotka vaativat taitoja ja jotka kehittyvät ajan kuluessa. Nämä ovat kaikki riippuvaisia aiemmista rakenteista, joista voidaan käyttää yhteisesti nimeä skeemat. Niiden tarkoituksena on suunnata havaintoprosessia. Muistaminen on usein liitetty havaitsemiseen, mutta havainnointi ei oikeastaan vaadi muistamista. Välitön ja kaukainen menneisyys kuitenkin vaikuttavat havaitsemisen nykyhetkeen. Kognitiivisten toimintojen muodot, kuten muistaminen, kuvitteleminen ja ajatteleminen ovat kaikki saman kognitiivisen perusrakenteen sovelluksia. Ne yhdistetään ymmärrettävästi toinen toisiinsa liittyviksi. (Neisser 1982, 19-20.)

Skeemojen tehtävänä on varmistaa havainnoinnin jatkuminen. Koska skeemoja voidaan sanoa ennakkoinneiksi, niiden avulla menneisyys pyrkii vaikuttamaan tulevaisuuteen. Toisin sanoen tieto, joka on hankittu aiemmin, määrää mitä tullaan vastaanottamaan seuraavaksi. (Neisser 1982, 26.)

Psykologiassa ihmisen havaintoprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä *esitarkkailun vaiheessa* ihmisen ärsyke jakautuu peruselementeiksi esimerkiksi väreiksi, kontrastiksi tai liikkeeksi. Toisessa *keskittyneen tarkkaavaisuuden vaiheessa* peruselementit yhdistyvät kokonaisuuksiksi. Vasta kolmannessa vaiheessa ärsyke tunnistetaan. On kuitenkin tärkeä huomata, että *tunnistamisvaiheessa* ei välttämättä viitata sen nimeämiseen. Tunnistamisen aikana ihmisen muistissa aktivoituu visuaalinen malli, mikä ei edellytä kohteen nimeämistä. (Simons, Treisman 2007.)

Havainnot maailmasta muodostuvat muiden ihmisten ja ympäristön vuorovaikutuksesta, sisäisten mallien syntyemisestä sekä minäkuvasta eli käsityksestä itseensä. Havainnointiin perehtynyt tutkija Ulric Neisser (1982, 19-22) kuvaa havaintoprosessin kehittymistä havaintosyklin avulla, joka on esitetty seuraavan sivun kuviossa 4.

Neisserin (1982, 24) mukaan sykli osoittaa havaintoprosessin jatkuvuuden ja kehittymisen. Ympäristö muokkaa ihmisen sisäistä mallia, joka taas ohjaa havainnointia ja valikoi kohteensa. Havaintoprosessi on yhdistettävissä myös organisaation henkilöstön mielipiteisiin työnantajastaan, sillä tutkijana koen mahdolliseksi, että havainnot kehittävät havaintosyklin omaisesti joko positiivisia tai negatiivisia ajatuksia työnantajasta.



KUVIO 4. Havaintosykli (Neisser 1982, 25).

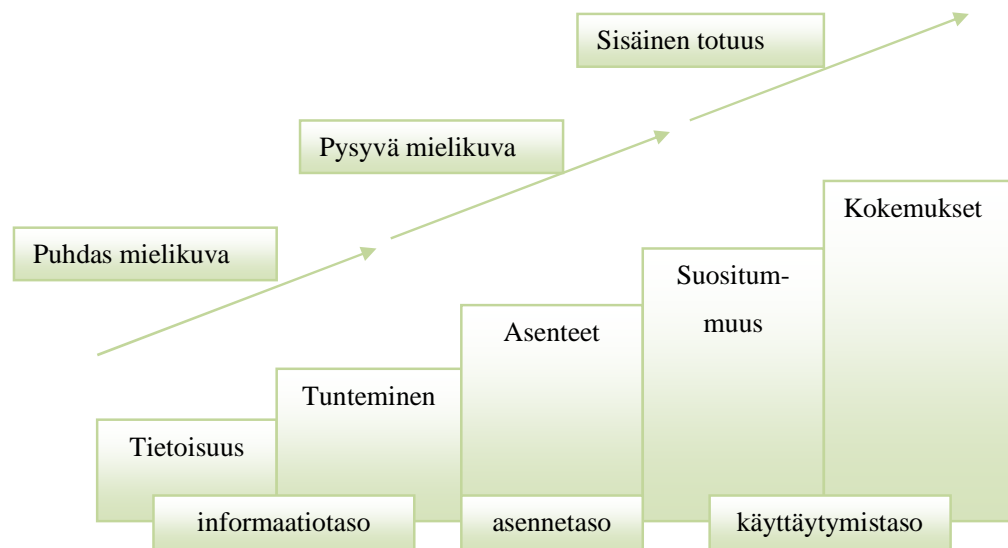
Myös kuunteleminen liittyy oleellisesti havaintoprosessiin sekä havaintosyklin toimintaan. Se on samanlaista jaksollista toimintaa kuin havainnointi. Se tieto, jonka kuuntelija on saanut, kehittää hänessä enemmän tai vähemmän erilaisia valmiustiloja jatkoa ajatellen. Nämä valmiustilat ohjaavat seuraavan tiedon poimimista. Jokaista yksittäistä lausetta kuunneltaessa ihmiset kehittävät tällaisia ennakoiteja. Se tieto, jonka kuuntelija vastaanottaa ennustaa, mitä seuraavaksi saatava tietoa tulee olemaan. (Neisser 1982, 30.) Tutkijan näkökulmasta on mahdollista ajatella, että johtopäätösten tekeminen osittain kuulluista asioista voi vaikuttaa havaintoprosessiin haitallisesti. Havainnot voivat tällöin johtaa harhaan ja väärään kuvaan todellisista asioista.

Edellä esitettyjen tietojen mukaisesti ymmärretään, että havaintosyklin vaiheet ohjaavat ihmisten havaitsemista. Tiedot ympäröivästä maailmasta, kuten työyhteisöstä, muokkautuvat jokaisen persoonallisuuden ja havaintojen vaikutuksesta. Kyseinen vaikutus on nähtävissä edellä mainitun mukaisesti muun muassa työntekijöiden havainnoissa omasta työnantajastaan.

3.2 Miten mielikuva muodostuu?

Ajattelu on inhimillisen käyttäytymisen muoto. Koko ajatustoimintamme ja sen mekanismit vaikuttavat ratkaisevasti mielikuvien muodostumiseen. Ne syntyvät ihmisten ajatusprosessin tuloksena, mikä puolestaan riippuu ihmisten aiemmista havainnoista ja kokemuksista. Mielikuvien muodostuminen tapahtuu nimenomaan ajatteluprosessin tuloksena. Näin ollen mielikuvien muodostus on juuri ihmiselle ominainen piirre. (Rope, Methner 2001, 41.)

Jokainen ihminen on oma persoonansa. Ropen ja Methnerin (2001, 48-49) mukaisesti ihmisen persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä he ympäröivästä maailmasta ajattelevat. Perimä ja ympäristö vaikuttavat persoonallisuuden kehittymiseen.



KUVIO 5. Mielikuvan syveneminen tasoittain (Rope 2005, 181).

Lisäksi ihmisen havainnot, tunteet, arvot ja asenteet ovat osa persoonallisuutta ja vaikuttavat mielikuvan muodostumiseen kuvion 5 mukaisesti. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat erilaisiin asioihin esimerkiksi organisaation viestintään. Havaitaan, että persoonallisuus on suuri tekijänä myös siinä, millainen käsitys työntekijöille työnantajastaan muodostuu.

Työyhteisön olosuhteet ja muiden asenteet muokkaavat persoonallisuutta ja vaikuttavat sitä kautta jokaisen ajatuksiin positiivisesti tai negatiivisesti.

Mielikuvan rakentumista tulee tarkastella erikseen mielikuvatason muodostumisen ja mielikuvan profiilin osalta. Kommunikaatiotasoiltaan mielikuvan rakentuminen etenee portaittan tietoisuudesta kokemuksiin, sisältäen välissä tuntemisen, asenteet ja suositummuuden kuvion 5 mukaisesti. (Rope 2005, 181.)

Edellisen sivun kuvio 5 osoittaa, kuinka kommunikaatiotasoinen mielikuvan eteneminen kulkee rinta rinnan psykologisen mielikuvan kanssa. Oleellista on porrasmainen eteneminen mielikuvan syntymisessä. *Tietoisuusvaihe* on vaihe, jossa yritys tunnetaan ainoastaan nimeltä (esimerkiksi työnhakija). *Tuntemisvaiheessa* henkilö tiedostaa tietämästään yrityksestä enemmän, kuten heidän toimintatapojaan (esimerkiksi uusi työntekijä). Negatiiviset tai positiiviset arvolutaukset taas liittyvät *asennevaiheeseen*, jossa yrityksen liikeidean kannalta positiivisia latauksia tahdotaan kasvattaa. Asennevaiheesta mielikuva muuttuu niin kutsutuksi pysyväksi mielikuvaksi, koska ihmisten asenteiden muuttaminen on hankalaa.

Suosittummuusvaiheessa yritys mielletään kilpailijoitaan paremmaksi jossakin asiassa. Tämä on osoitus siitä, että positiivisista asenteista on pystytty rakentamaan myönteisiä odotuksia yritystä kohtaan. *Kokemusvaihe* määrittää sen, miten hyvin yrityksen toiminta on vastannut odotuksia. Kokemusvaiheessa pysyvä mielikuva kypsyy sisäiseksi totuudeksi. Tästä syystä sisäisen toiminnan tuottaman ja ulkoisen viestinnän luoman mielikuvan välinen yhteys on välttämätöntä, jos halutaan syventää yhteistyötä. (Rope 2005, 182.)

Mielikuvan muodostamisen seurauksena henkilö kykenee määrittelemään mielikuvan profiilin. Se osoittaa organisaation mielikuvalliset vahvuudet ja heikkoudet. Tärkeää on, että profiilin tasojen ratkaisut ovat keskenään yhteensopivia ja tämentävät yhteistä tavoiteprofiilia, liikeidea. (Rope 2005, 183.)

3.3 Mielikuvan ja imagon merkitys

Mielikuvalla tarkoitetaan ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summaa tarkastelun kohteesta (Rope, Mether 2005, 9-12).

Usein toisiinsa liitetystä sanoista mielikuva ja imago, löytyy suomen kielessä erotteleva sisältö. Imago viittaa viestinnälliseen tai pikemminkin esittävään, merkkien ja symbolien luomiseen. Mielikuva viittaa vastaavasti psykologiseen tai laajemmin käsitettyyn merkityksen aktiiviseen muodostamiseen. Imagossa on siis kyse viestien lähettäjän toiminnasta ja mielikuvassa taas viestien vastaanottajan aktiviteetista. (Karvonen 1997, 32.)

Erkki Karvonen (1997, 249) kertoo teoksessaan ”Imagologia” Mary Anne Moffittin (1994, 47) merkityksen artikulaatiomallista. Moffittin mukaan artikulaatiomalli osoittaa organisaation viestien sekä vastaanottajien kokemusten artikuloivan merkitykset ja mielikuvat työyhteisön jäsenille. Tässä kohtaa Moffitt siis samais-
taa mielikuvan (image) ja merkityksen. Organisaation merkitys on sitä, miten yhteisön jäsen tuntee tietämyksensä ja käyttytymisensä organisaatiota kohtaan.

Merkityksen määräytymiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi vastaanottajan henkilökohtaiset kokemukset sukupuolesta, työstä, rodusta, taloudellisesta asemasta tai luokasta. Moffittin toteamus siitä, kuinka yksi tai useampi henkilö voi vaikuttaa siihen, mikä merkitys tai mielikuva toiselle henkilölle missäkin tilanteessa kehkeytyy, pätee myös yrityskuvan muodostumisessa. (Karvonen 1997, 249.) Tässä kohtaa koen tutkijana olevan mahdollista yhdistää teoriaa todellisuuteen. Case-yritykseni kohdalla havaittavissa on, miten yhteisön voimakas olotila vaikuttaa jäsentensä henkilökohtaisiin mielikuviin ja uskomuksiin.

Karvosen (1997, 250) ja Moffittin (1994, 48) mukaan henkilöllä voi olla myönteinen mielikuva tai merkitys yhtiöstä yhteisön hyväntekijänä. Henkilö on voinut saada tietoa tästä positiivisesta toiminnasta keskusteluissa ystävien kanssa, henkilökohtaisista kokemuksista yrityksen muiden työntekijöiden kanssa tai lehdestä

luettujen artikkelien perusteella. Toisaalta myös epämieluisa kokemus organisaation tuotteista, projektien jatkuvasta epäonnistumisesta tai negatiivisesta palautteesta voivat vaikuttaa syvästi aikaisempiin positiivisiin mielikuviin organisaatiosta. Näin kehittyy kielteinen mielikuva.

Kuvalliset ja kirjoitetut tekstit, henkilön kokemukset sekä historialliset ja sosiaaliset tapahtumat ovat kaikki yrityskuvan muodostumisen kulttuurista aluetta. Nämä tekijät leikkaavat toisiaan. Ne vaikuttavat toisiinsa kertoen vastaanottajalle merkityksiä leikkausten joukosta. Mielikuvia eivät toisaalta määrää ainoastaan ihmisen henkilökohtaiset kokemukset. Kokemukset ovat yksi monista tekijöistä, jotka vaikuttavat merkityksen muodostumiseen. Vastaanottajan aktiivisuus korostuu, koska yrityskuvan ei katsota muodostuvan ainoastaan organisaation viestinnän perusteella. (Karvonen 1997, 250.)

TAULUKKO 1. Merkityksen erottelua (Karvonen 1997, 251).

Imago lähettäjän määrittelemänä	vs.	Vastaanottajan määritelmä
Imago henkilökohtaisten kokemusten määrittämänä	vs.	Imago monimääräytyneenä
Imago yrityksen visuaalisuutena	vs.	Imago yrityksen koko olemisesta syntyvänä
Imago kognitiona	vs.	Imago merkityksenä
Imago merkityksen kokonaisuutena	vs.	Imago yhtenä merkityksenä
Imago pysyvänä	vs.	Imago hetkellisenä, vaihtuvana

Yrityskuva on kaksijakoinen kokonaisuus. Se on yrityksen tavoitteleva kuva eli profiili ja toisaalta toteutunut kuva eli imago. Imago on siis oikeastaan osa mielikuvaa. (Kortetjärvi, Kuronen, Ollikainen 2002, 10.) Kaiken kaikkiaan Karvonen (1997, 251) tiivistää Moffittin tavoin ajatuksen siitä, että mielikuvassa on kyse merkityksestä. Merkityksessä taas voidaan katsoa olevan selkeä vastakkainasettelu taulukon 1 mukaisesti.

3.4 Organisaatiorakenne ja tiimityöskentely

Organisaation johto määrittelee organisaatiolle sosiaalisen rakenteen, jolla päämäärää toteutetaan. Organisaatiorakenne pyrkii erilaiseen työnjakoon (differentaatioon) sekä säilyttämään yhteistyön eri osastojen kesken (integraatio). Yrityskoko, liiketoiminta sekä mahdolliset kilpailustrategiat sekä tuotantomenetelmät määrittelevät sen, mikä organisaatiorakenne yritykseen valitaan. Linjaorganisaatio on rakenteista kaikkein yleisin. Se perustuu suoraan ohjaukseen, jossa jokaisella toimijalla on yksi toiminnasta vastaava johtaja. (Yritysorganisaatiot ja rakenne 2008, 1-6). Case-yrityksessä Rautessa toiminta perustuu pääasiassa edellä mainittuun linjaorganisaatiorakenteeseen.

Linjaorganisaatiomalli hyödyntää usein hierarkista rakennetta. Sen ominaisia piirteitä ovat jäykät ja kaavamaiset toimintatavat. Organisaatiot, jotka hyödyntävät linjaorganisaatiorakennetta saattavat osittain estää hierarkisuudellaan työyhteisön innovatiivisuutta. Toimintavoilla on tapana edetä kehittämiskokeiluista huolimatta vanhojen rutiinien mukaisesti. (Rajaniemi 2010, 69.)

Vaikka tiimityö liitetään puheissa ja kirjoituksissa usein ainoastaan matriisi- tai tiimiorganisaatioihin, sitä voidaan yhtälailla hyödyntää myös linjaorganisaatiossa. Tiimeillä ja tiimityöskentelyllä on myös johtajansa, vaikka pääasiana korostuu tiimin henkilöiden yhteistyö. Täten voidaan puhua tiimiprosessin johtamisesta, ei niinkään töiden johtamisesta. (Katzenbach, Smith 1993, 53-55.) Myös case-yrityksessä Rautessa hyödynnetään tiimityöskentelyä tehokkaasti, esimerkkinä markkina-alueitiimit. Tiimityö muodostaa jo merkittävän osan Rauten koko linjaorganisaation kulttuuria.

Organisaation yhteisö voi sisältää sekä ryhmiä, että tiimejä, joiden molempien toiminta vision tavoittelussa on merkittävä. Ero näiden kahden välillä on kuitenkin huomattava. Työyhteisön ryhmillä, kuten osastoilla, ei ole välttämättä aina mahdollisuutta osallistua yhteisöllisenä kokonaisuutena työn tekemiseen niin, että käytetään yhteistä ponnistelua. Ryhmän suorituskyky koostuu pikemmin ryhmän

jokaisen jäsenen yksilösuorituksista. Ryhmästä ei löydy synergiaa luomaan yhteistä suorituskkyä, mikä on merkittävämpää kuin yksittäinen työpanos. (Robbins 2003, 101.)

Työtiimit vastaavasti ovat kokonaisuuksia, jotka saavat itsestään aikaan positiivista yhteishenkeä yhteisellä panostuksella. Tiimin jäsenten yksittäiset ponnistelut luovat kokonaisuuden, mikä luo yhtenäistä suorituskkyä. Tämä johtaa saavuttamaan tavoiteltua tiimin toiminnan kannalta merkittävää tulosta. Tämä edellä kuvattu ryhmien ja tiimien määrittely on osaselittäjänä siihen, miksi organisaatiot hyödyntävät toiminnassaan yhä enemmän tiimityötä. Ihmisjohtaminen nimenomaan etsii juuri tiimien kohdalla esille tulevaa yhteistyökkyä eli synergiaa, mikä mahdollistaa koko organisaation suorituskvyn kasvattamisen. (Robbins 2003, 102.)

Tiimin hyödyntäminen organisaatioissa lisääntyy jatkuvasti. Työskentelyn tavoitteiden mukaan voidaan määrittää, millaisia tiimejä halutaan käyttää. Ongelmanratkaisutiimit tai virtuaaliset tiimit ovat esimerkkejä usein hydynnetyistä tiimimuodoista. (Robbins 2003, 102-103.) Tiimityöskentely voidaankin siis liittää useaan eri organisaatorakenteeseen lisäämään yhteistyökkyä tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkijana korostankin näkemystä siitä, etteivät organisaatorakenteen luomat raamit aseta esteitä uusien, organisaatorakenteesta poikkeavien menetelmien hyödyntämiselle.

Lähdemateriaaliin viitaten on mahdollista pohtia johtopäätöstä siitä, että yrityksen noudattama organisaatorakenne vaikuttaa työnantajakuvaan merkittävästi. Rakenteen pohjalta toteutuvat yrityksen toimintatavat muokkaavat kokemuksia ja arvoja, jotka vuorostaan määrittelevät henkilön ajatukset työnantajasta joko positiivisena tai negatiivisena yhteisön hyväntekijänä. Tiimityön hyödyntäminen organisaatioissa saattaa joko lisätä tai heikentää yhteisiä kokemuksia. Tämä riippuu mahdollisesti siitä, miten uusi työskentelymuoto on jalkautettu ja miten sitä tullaan tavoitteellisesti organisaation toiminnassa hyödyntämään.

3.5 Organisaatioviestintä

Työyhteisön viestintä on sanojen vaihtamista työyhteisön osien välillä niin, että tehdään mahdolliseksi asetettujen tavoitteiden toteuttaminen. Viestintä työyhteisössä on kokonaisuus, joka muodostuu käytettävissä olevista viestintäkanavista, säännöistä ja järjestelyistä. Edellä esitetty työyhteisön rakenne vaikuttaa myös viestintään. Organisaatiota pidetään yllä viestinnän avulla, sillä sen kautta kytetään yhteen yhteisön tavoitteet ja jäsenten motivaatio toimivaksi yhtälöksi. (Åberg 1999, 31.)

Yrityksen viestintää voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta:

- a) *vuorovaikutussuhteiden verkostona*
- b) *viestintätoimena*
- c) *johtamisen olennaisena osana (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2002, 8)*

Nämä kaikki kolme tekijää vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja työnantajakuvan muodostumiseen. Viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisella tasolla rajataan viestinnän peruslinjat, joiden avulla se saadaan tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Viestinnän periaatteet, kuten avoimuus ja totuudenmukaisuus tulee olla osa organisaation suunniteltua viestintäohjelmaa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2002, 8.)

Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2002) tavoin viestinnän suunnitelmallisuutta korostaa Helsingin yliopiston organisaatioviestinnän professori Leif Åberg (1999, 31). Hän määrittelee organisaatioviestinnälle myös ominaiset piirteet: organisoidut puitteet, tavoitteellisuus sekä teknisten viestimien, kuten tietokoneiden tai kongressipuheluiden käyttäminen. Åbergin mukaan viestintäprosessissa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka liittyvät työyhteisön tai sen jäsenten yhteisölliseen toimintaan. Tässä tulkintaa saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen kautta.

3.6 Organisaatiokulttuuri

Viestintä ja sen vaikuttavuus on usein liitetty myös organisaatiokulttuurin yhteyteen. Kulttuuri muodostuu yhteisestä ymmärryksestä sekä henkilöstön yhteisesti jakamista merkityksistä. Se on kokonaisuus arvoja ja symboleja, joista eri ihmisillä voi olla erilainen käsitys. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuri ei useinkaan ole yksi ainoa yhtenäinen kulttuuri vaan joukko alakulttuureja. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2002, 12.) Se, miten yrityskulttuuri ilmenee ja ymmärretään, jakaantuu Edgar Scheinin (2009, 30) mukaan kolmeen tasoon kuvion 6 mukaisesti.



KUVIO 6. Kulttuurin tasot (Schein 2009, 30).

Edellä mainittujen tasojen ilmenemiseen vaikuttavat kulttuurin eri muodot. Schein (2009, 22-25) tiivistää yrityskulttuurin konseptin kolmeen ominaispiirteiseen kulttuuriin. *Erilliset kulttuurit* ovat mahdollisia silloin, kun konserni antaa tytäryhtiöidensä säilyttää erilliset identiteettinsä. Tällöin toiminnassa korostuu yhden-suuntaistaminen, kun halutaan erillisistä kulttuureista huolimatta toimia yhtenäisesti. *Hallitsevassa kulttuurissa* toinen kulttuuri hallitsee toista. Tilanne tulee eteen esimerkiksi yritysoston yhteydessä, jossa toinen organisaatio saattaa asettaa valmiit toimintatavat toiselle organisaatiolle. *Sekoittuneissa kulttuureissa* taas kaksi tai useampi yrityskulttuuri ovat ottaneet vaikutuksia toisistaan tarkoituksena yhdenmukaistaa eri kulttuureja toimimaan rinnakkain.

Organisaatiokulttuurin ajatuksena on mahdollistaa menestys. Ajatellaan, että kulttuuri on johtamisen tulos. Tämän vuoksi johtajien lyödessä laimin tätä tehtävää, on mahdollista, että kulttuurin merkitys toimintaa mahdollistavana tekijänä heikenee ja lakkaa palvelemasta tarkoituksia. Henkilöstö ei enään jaksaa ponnistella suorittaakseen välttämättömiä tehtäviä ja alkavat vähätellä johdon pyrkimyksiä. Päätöksenteossa alkaa esiintyä väittelyä ja vastakkainasettelua. Johtamattomana vahvakin kulttuuri muokkautuu heikoksi. (Harisalo 2008, 273.)

Kulttuuri on osa organisaation pysyvyyttä, sillä se muuttuu hitaasti. Keskeisiä vaikuttajia sen syntymiseen ovat esimerkiksi johtajan käyttäytyminen ja toimintatavat, palkitseminen sekä toissijaisina vaikuttajina organisaatorakenne sekä legendat. Vaikka puhutaan, että johtaja on avainhenkilö organisaation arvojen määrittämisessä ja vahvistamisessa, ilman varsinaisen henkilöstön osallistumista prosessiin jäädään yleensä puheiden tasolle. Näissä tapauksissa arvot jäävät ohjeelliseksi tai pahimmassa tapauksessa eivät pääse edes sinne saakka. (Hokkanen, Strömberg 2003, 95.)

Edellä mainitusta on tutkijan näkökulmasta mahdollista todeta, että henkilöstön osallistuttaminen arvojen ja toimintatapojen määrittämiseen luo pysyvyyttä vanhalle organisaatiokulttuurille. Case-yrityksen Rauten kohdalla henkilöstön osallistuttamista esimerkiksi strategiatyössä on pyritty lisäämään juuri tämän vuoksi. Osallistuminen ja aktiivisuus lähtevät jokaisen työntekijän persoonallisuudesta ja asenteesta.

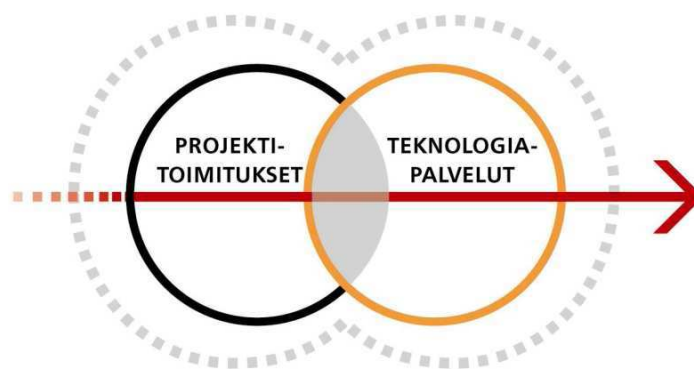
Asenne vaikuttaa siihen, pystyykö työyhteisö rikkomaan vanhoja juurtuneita käytäntöjä saavuttaakseen ja kehittääkseen uutta. Henkilön perusasenteen ollessa positiivinen, avoin, sekä uutta vastaanottava, hänellä on kyky kasvaa ja kehittyä, löytää työstä uusia mahdollisuuksia (Kaivola, Launila 2007, 103). Uusien toimintatapojen kehittäminen ja luominen ei välttämättä tarkoita, että kaikesta vanhasta tulee luopua. Lähdekirjallisuuteen viitaten vanhoja, hyväksi koettuja toimintamalleja tulee kuitenkin uusia säännöllisesti, jotta taataan jatkuva kehittyminen kilpailukykyisillä markkinoilla.

4 CASE-YRITYS: RAUTE OYJ

Raute on maailmanlaajuisesti puutuoteteollisuutta palveleva teknologiayritys, jonka ydinosaaaminen pohjautuu puutuotteiden valmistusprosesseihin. Yrityksellä on tällä hetkellä johtava markkina-asema maailmalla yrityksistä, jotka toimittavat tehdaslaajuisia prosesseja. Nykyisin pörssiyhtiönä toimivan Rauten perustaminen ajoittuu vuoteen 1908. Vuodesta 1994 Rauten A-osake on noteerattu NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (Kiiski 2010, 4.)

Rauten teknologiakokonaisuus kattaa asiakkaan koko tuotantoprosessin, raaka-aineen käsittelystä lopputuotteen viimeistelyyn ja pakkaukseen. Rauten tarkoituksena on myös tukea asiakasta hänen tekemissään investoinneissa koko niiden elinkaaren ajan. Tähän organisaatio pyrkii esimerkiksi monipuolisin palveluin, raaka-ainein, markkinointitutkimusten sekä tuotantolinjojen kunnossapidon avulla. (Kiiski 2010, 4.)

Rauten asiakasteollisuudet ovat vaneri- ja viiluteollisuus sekä LVL-teollisuus. Näiden asiakasteollisuuksien tärkeimpiä asiakkaita ovat kuljetus-, rakennus-, huonekalu- ja pakkausteollisuudet. (Kiiski 2010, 4.)



KUVIO7. Rauten investoinnin elinkaaren kattava tarjonta (Kiiski 2010, 4).

Yrityksen toimittamat tuotteet käsittävät projektitoimituksia, kuten kokonaisia tehtaita ja tuotantolinjoja sekä kunnossapito- ja konsultointipalveluja kuvion 7 mukaisesti (Kiiski 2010, 4).

Rauten myyntiverkosto ulottuu eri puolille maailmaa. Uusia hankkeita toimitetaan muun muassa viidelle eri markkina-alueelle: Eurooppaan, Etelä-Amerikkaan, Pohjois-Amerikkaan, Venäjälle sekä Aasiaan. (Rauten yksiköt maailmalla 2011.)

Vuoden 2011 kolmannen kvartaalin mukaan Rautella on Suomessa henkilöstöä yhteensä 353, joista lähes 200 työskentelee Nastolan pääkonttorilla. Vakavaraisen yrityksen organisaatorakenne muodostuu pääasiassa linjaorganisaatiosta. Yrityksen toiminnan kehittäminen on luonut kuitenkin sijan myös matriisiorganisaatorakenteelle, joka ilmenee esimerkiksi markkina-alue tiimien työskentelyssä.

Yrityksen rekrytointikäytäntöjen tavoitteena on saada nykyiseen ammattitaitoiseen tiimiin lisää osaavaa ja innovatiivista henkilöstöä. Jatkuvan kehittymisen myötä yritys takaa jokaiselle rautelaiselle mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Nuorta osaamista tuetaan ja heille annetaan tilaisuus tuoda uutta, luovaa näkökulmaa yrityksen toimintaan. (Avoimet työpaikat 2011.)

4.1 Strategisena painopistealueena haluttu työpaikka

Vuonna 2010 uudelleen tarkastetun liiketoimintastrategian myötä Rauten yhdeksi viidestä strategisista painopistealueista muodostui *Tahto menestyä* (eng. Hunger for success). Laaja tuote- ja palvelutarjonta sekä kansainvälinen liiketoimintaympäristö edellyttävät toimijoikseen menestyksennälkäisiä toteuttajia. Rautella uskotaan, että menestys on tahdon asia, ja yritys tiedostaa, että osaava ja menestystä janoava henkilöstö on sen huomattavin voimavara. Organisaation tämän hetkisen henkilöstöjohtamisen päätavoitteena on tukea strategian toteutumista varmistamalla riittävä osaaminen ja ruokkimalla työntekijöiden menestyksen nälkää. (Aaltonen 2010, 22.)

Raute on listannut henkilöstöjohtamisen pääperiaatteiksi neljä tekijää, jotka ohjaavat toimintaa henkilöstöhallinnossa Rautella. *Yhteistyö* niin yrityksen toimintojen kuin henkilöstönkin välillä pyritään pitämään saumattomana. Kokonaisuuden ymmärtäminen takaa menestyksen jokaisen omassa työssään. *Avoimuudella ja keskustelulla* halutaan löytää uusia ratkaisuja, ymmärtää erilaisia näkemyksiä sekä

antaa ja vastaanottaa palautetta. *Hyvä esimies- ja alaistoiminta* vastaavasti toimivat koko henkilöstöjohtamisen tukipilareina, joissa merkittävää on vuorovaikutus molemminpuolisesti. Neljäntenä *jatkuva kehittyminen* varmistaa, että yritys pystyy jatkossakin olemaan niin nykyisille, kuin uusille työntekijöille menestyvä työnantaja. (Aaltonen 2010, 23.)

Tahtoon menestyä vaikuttaa Rauten stragisen painopistealueen mukaisesti henkilöstön mielikuva halutusta työpaikasta. Kun henkilöstö pystyy ajattelemaan työskentelevänsä halutussa ja toimivassa työyhteisössä, saadaan aikaan hyviä tuloksia. Jos taas henkilöstö on tyytymätön ympäristöönsä tai sen toimintaan, heijastuu se myös yhteiseen tekemiseen, ilmapiiriin ja sitä kautta vaikeuttaa yhteisen päämäärän tavoittelua. (Kiiski 2010, 6-7.)

4.2 Työhyvinvointi Rautessa

Rautella huolehditaan asianmukaisista työhyvinvoinnin osatekijöistä: työterveyshuollosta, työsuojelusta sekä tasa-arvosta ja työkykyä ylläpitävästä vapaamuotoisemmasta toiminnasta. Työterveyshuollon pääpaino on ennaltaehkäisevässä ja työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. Erityisesti panostetaan fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Ohjeet työterveyshuollon päivystysaikatauluista sekä ajanvarauksista löytyvät yrityksen Intranetista sekä ilmoitustauluilta. Lisäksi jokaisen työntekijän löydettävissä ovat ohjeet sairaspöytäaallojen varalta. Työsuojelun toimintaohjelma on myös nähtävissä Intranetissa, jossa sitä pyritään päivittämään säännöllisesti. Muut työsuojeluun liittyvät ohjeet kuten riskiarvioinnit ja vaaratilanteesta ilmoittamisohjeet löytyvät samasta paikasta. (Työsuojelun toimintaohjelma 2010, 3-12.)

Rauten tasa-arvolakiin (8.8.1986/609) perustuva tasa-arvosuunnitelma edistää sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista ja estää sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää. On osa-alueina sitten työsuunnittelu, rekrytointi, palkkaus tai johtamiskulttuuri, yrityksessä edetään tasa-arvosuunnitelman mukaisesti lakia noudattaen. Suunnitelma on osa yrityksen toimintapolitiikkaa ja sillä taataan sukupuolesta riippumatta kaikille työntekijöille yhtäläiset oltavat, oikeudet ja velvollisuudet.

Suunnitelman tarkoituksena on täsmentää tasa-arvo asioista tiedoittamista koko Rauten henkilöstölle sekä sitouttaa esimiehiä noudattamaan sitä. Arvioitaessa naisten ja miesten osuutta henkilöstöstä tai tasa-arvoista kohtelua, tulee kuitenkin huomioida, että konepajateollisuudessa työtehtävät ovat perinteisesti olleet mies-painotteisia ammatteja. (Aaltonen 2010, 3.) Asetelma pätee Rautella edelleen.

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla edistetään rautelaisten yhteistä työ- ja toimintakykyä heidän uransa vaiheissa. Rautella tällaisella toiminnalla on pitkät perinteet. Erilaiset tapahtumat, kuten henkilöstön yhteiset kesäpäivät tai pikkujoulut ovat saaneet paikkansa yrityksen arjessa. Liikuntaryhmät sekä aiemmin toiminut Rauten huvitoimikunta ovat pitäneet osaltaan huolta rautelaisten aktiivisuudesta terveisiin elämäntapoihin. Ajoittain tehtävät kuntokartoitukset antavat suuntaviivaa henkilöstön tämän hetkisestä fyysisestä ja psyykkisestä tilasta. Viimeisin testi toteutettiin syksyllä 2009. Ilmapiiriä tutkittiin viimeksi henkilöstötutkimuksessa 2009. (Muutoksen ja sopeutumisen vuosi 2009, 18; Raute Oyj henkilöstökysely 2009.)

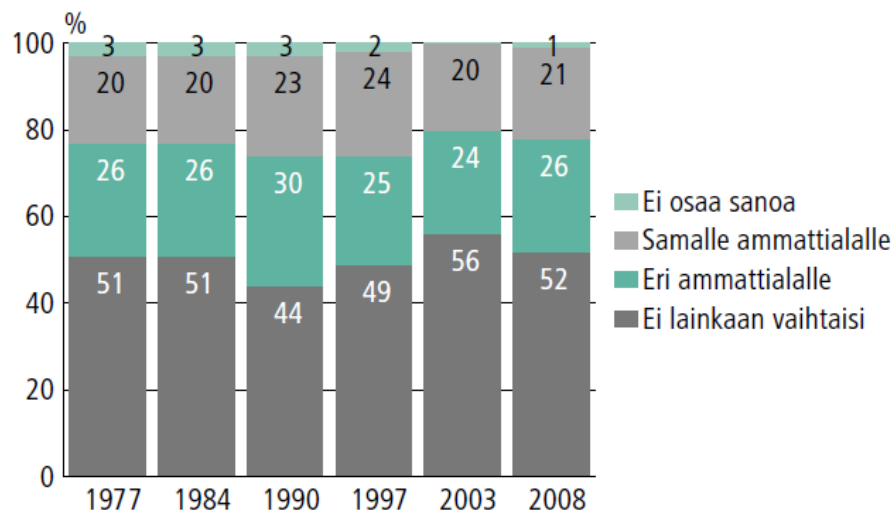
Huomataan, että myös Rautella henkilöstön hyvinvointiin halutaan kiinnittää huomiota. Hyvinvointi lisää sitoutuneisuutta työtehtäviin ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Halutaan menestyä ja saavuttaa onnistumista. Vuoden 2009 teknologiateollisuutta koetelleen laman vuoksi Rautella syksyllä 2008 aloitetut sopeuttamistoimenpiteet jättivät jälkensä henkilöstön hyvinvointiin ja yhteiseen ilmapiiriin. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehdittiin kuitenkin myös laman aikana pitämällä kiinni perinteisistä Tyky -asioista, kuten sopimusliikunnan tuesta, pikkujouluista ja erilaisista kerhoista. (Muutoksen ja sopeutumisen vuosi 2009, 18-19.)

Rautella tiedostetaan, että työhyvinvoinnista huolehtiminen vaatii sitoutumista ja säännöllistä jatkumoa. Työhyvinvointi- ja virkistyspäivät sekä pikkujoulut eivät niinkään yksittäisinä tapahtumina kasvata jatkumoa. Päivittäinen tekeminen ja yhdessä työskentely tulisi ennemminkin liittää sinällään osaksi työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tulee näkyä arjen tekemisessä, ei erillisenä osana siitä. (Aaltonen 2010, 22.) Eräs rautelaisista esimiehistä täsmensi asian selkeästi siten, että parasta TYHY -toimintaa olisi nimenomaan oltava työ itse.

4.3 Organisaation HR-mittarit

Tilastokeskuksen tuottamassa *Työolojen kolme vuosikymmentä* -julkaisussa on kerätty tutkimustuloksia työolotutkimuksista vuodesta 1977 aina vuoteen 2008. Eräs julkaisun aihe-alue käsittelee suomalaisten sitoutumista työhön. Tulosten mukaan suomalaisten työpaikka- ja ammattiuskollisuus ovat kasvaneet huolimatta liikkuvuuden ja aktiivisuuden lisäämistä painottavista näkemyksistä. Ellei pätkä- töiden tai epävarmuuden vuoksi jouduta vaihtamaan työpaikkaa, suomalaiset pysyvät mielellään saman työnantajan palveluksessa. Tätä voidaan tulkita myös voimakkaana sitoutumisena tämän hetkiseen työhön. (Lehto, Sutela 2008, 205.) Tekemieni haastattelujen mukaisesti ammattiuskollisuudesta kertoo myös Rauten henkilöstön pitkät työurat.

TAULUKKO 2. Haluaisitko vaihtaa toiseen työpaikkaan (Lehto, Sutela 2008, 206)?



Työolotutkimuksissa on tutkittu työhön sitoutumista monella tavalla. Selkeimmin sitä on mitannut Tilastokeskus kysymällä henkilöiden vaihtohalukkuutta, mikä on tuloksina nähtävissä taulukossa 2. Suomalaisten, jotka eivät halua vaihtaa työpaikkaa, osuus on nykyisin varsin korkealla, 52 prosentissa. Osuus on toiseksi korkein työolotutkimusten historiassa. Naisten ja miesten työhön vaihtohalukkuus ei näy taulukosta, mutta siinä ei juuri eroja ole. Naisista 51 prosenttia ei halua vaihtaa toiseen työhön ja miehistä 53 prosenttia pysyy nykyisessä työssä. Samalle ammattialalle haluaa vaihtaa naisista 23 prosenttia ja miehistä 18 prosenttia. Eri alalle taas vastaavasti 25 ja 28 prosenttia. Miehet ovat täten hieman halukkaampia

vaihtamaan kokonaan alaa. Tämä asetelma on säilynyt kauttaaltaan työolotutkimusten ajan. (Lehto, Sutela 2008, 205.)

Sitoutuminen työhön vaihtelee myös iän mukaan. Tutkimustulokset osoittavat, että nuoret ovat innokkaampia vaihtamaan kuin muut ja vielä eri ammattialalle. Nuorista 15-24 vuotiaista miehistä 32 prosenttia ja naisista 30 prosenttia vaihtaisi alaa, kun kaikista palkansaajista ainoastaan 27 prosenttia. Toisaalta taas vanhemmista, 55-56 vuotiaista miehistä vaihtohalukkuus muulle alalle on pelkästään 19 prosenttia ja naisista 18 prosenttia. Tulosten perusteella on mahdollista yhteenvertailla johtopäätös siitä, että palkansaajaväestön ikääntyminen selittää vaihtohalukkuuden vähenemisen. Kun tarkastellaan sitoutumista ammattiryhmittäin terveydenhoitoalan, hallinnon johtotyössä sekä opetuslalla halutaan vaihtaa työpaikkaa samalle alalle eniten. Liikennetyössä ja teollisessa työssä vaihtohalukkuus on suuri vastaavasti eri alalle.

Rauten henkilöstön vaihtuvuus ja irtisanoutumistilastoja on pidetty yllä vuodesta 2003 lähtien. Taulukko 3 osoittaa organisaation vaihtuvuus- ja irtisanoutuneiden prosenttiluvut vuodesta 2006 lähtien.

TAULUKKO 3. Henkilöstön vaihtuvuus Rautessa 2006 - 2011/Q3 (Strategiakortti 2011).

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011/ Q1	2011/ Q2	2011/ Q3
3,5%	8,1%	6,3%	5,4%	13,4%	5,2%	3,7%	4,9%	1,4%
1,9%	5,1%	3,5%	3,7%	5,8%	3,2%	1,4%	1,6%	1,1%

Ensimmäinen prosenttiluku kertoo kaikkien lähteneiden keskiarvon Rautella kyseisenä vuonna. Luku pitää sisällään irtisanotut, vapaaehtoisesti lähteneet, eläköityneet sekä muutoin työnsä jättäneet henkilöt. Prosenttilukema muodostuu jakamalla lähteneiden lukumäärä kaikilla voimassa olevilla työsuhteilla. Toinen prosenttilukema kuvaa ainoastaan irtisanoutuneiden henkilöiden keskiarvoa koko henkilöstöstä. Viimeiset kolme saraketta kertovat kuluvan vuoden 2011 ensimmäisen, toisen ja kolmannen neljänneksen tilanteen. Näitä lukemia ei voida siis verrata suoraan aiempiin vuosiin. Vaihtuvuuden tarkastelussa tulee huomioida laman vaikutus vuoden 2009 ja 2010 vaihteessa.

Tulosten jatkumoa tarkasteltaessa tuon esille useamman vuoden tilastoidut luvut, jotta lukija saa todellisuutta kuvaavan käsityksen organisaation työntekijöiden vaihtuvuudesta. Vuodet 2008, 2009 ja 2010 olivat sopeuttamistoimenpiteiden vuosia. Näiden sopeuttamistoimenpiteiden vaikutus näkyy erityisesti kaikkien lähteneiden prosenttilukemassa vuonna 2010. Pelkästään irtisanoutuneiden muodostama prosenttilukema pysyy suhteellisen samana kuitenkin myös lamavuosina.

Jos kuluvana vuonna 2011 kaikkien lähteneiden lukema jatkuu ensimmäisen ja toisen neljänneksen kaltaisena, koko vuoden kaikkien lähteneiden prosenttiluku saavuttaa vuoden 2010 korkean tason. Korkeaa prosenttilukemaa selittävät mahdollisesti suurten ikäluokkien eläköityminen sekä se, että lama ei helpottanut ennusteidensa mukaisesti. Kyseinen prosenttiluku saattaa siis jatkua korkeana myös tulevina vuosina.

Kappaleen alussa esitetyt Tilastokeskuksen tutkimustulokset suomalaisten halukuudesta vaihtaa työpaikkaa, selittävät pitkälti myös Rauten vapaaehtoisesti lähteneiden suhteellisen pientä prosenttilukemien rintamaa taulukossa 2. Jäljempänä esitettyjen teemahaastattelujen tulosten myötä tutkijan näkökulmasta on mahdollista todeta, että myös Rautella vanhempi sukupolvi ei koe työn vaihtamista ajankohtaiseksi lähivuosina. Lehdon ja Sutelan toteamus iän vaikuttamisesta halukuuteen vaihtaa työpaikkaa, pätee myös Rautella.

Sairaspoissaolot

Rauten toimihenkilöiden sairaspöissaolot olivat vuodelta 2010 keskimäärin 1,1 prosenttia. Muiden työntekijöiden poissaolot samalta vuodelta olivat 3,0 prosenttia. Kun analysoidaan kuluvan vuoden 2011 tilastoja, toimihenkilöt ovat olleet sairauden takia poissa elokuuhun saakka tarkasteltuna keskiarvoltaan 1,6 prosenttia. Muun henkilöstön poissaolot vuoden 2011 elokuuhun on ollut 5,1 prosenttia. Poissaoloprosentti lasketaan: poissaolotunnit / kokonaistuntimäärällä (liite 2). Kelan tilastollinen vuosikerta 2009 osoittaa sairaspöissaolojen olleen vuonna 2009 keskimäärin 4,4 prosenttiyksikköä (Kelan tilastollinen vuosikerta 2009, 65). Tarkasteltaessa Rauten toimihenkilöiden ja muiden työntekijöiden sairaspöissaolojen yhteistä keskiarvoa vuodelta 2010, päästään lähes samaan. Vaikka eri vuosina

tehtyjä tilastoja ei täysin pysty vertaamaan toisiinsa, on Rauten sairaspöissaolojen taso kuitenkin yleistä luokkaa.

Lukemista voidaan päätellä, että fyysisesti raskaampi työ vaatii enemmän sairaspöissaoloja. Verrattaessa muun henkilöstön pöissaoloja toimihenkilöiden lukuihin, luvut ovat vähintään kaksinkertaiset. Sairaspöissaolojen selittäjinä voi olla fyysisen työkuormituksen lisäksi henkinen kuormitus, johon teorian mukaisesti vaikuttaa työhyvinvoinnin nelijako. Stressinhallinta saattaa olla epätasapainossa, jonka myötä sairastutaan ja kuormitetaan itseä helpommin. Lukuja tarkastellessa on huomioitava, että vuoden 2011 lukuja ei voida vielä samanarvoisesti yhdistää edellisvuoden lukuihin, sillä tilastoituja kuukausia on vasta kahdeksan.

Rauten sairaspöissaolotilanne on tilastoitujen lukujen perusteella kohtalainen. Ammattiliitto Pro:n julkaisemassa artikkelissa (2011) ollaan kuitenkin huolissaan viime vuonna nousuun lähteneistä sairauslukuista. Pro:n tutkimuksen mukaan vuodesta 2009 sairaspöissaolot ovat nousseet 0,2 prosenttia. Täysin varmaa ei voida olla siitä, millaisena luvut jatkuvat lähi vuosina. (Teollisuudessa sairastetaan nyt enemmän 2011.)

Työkyky

Rauten työkykyindeksin selvittämiseksi henkilöstö on jaettu kahdeksaan ikäryhmään: 20-30; 31-35; 36-40; 41-45; 46-50; 51-55; 56-60 sekä yli 60-vuotiaisiin. Terveystarkastusten yhteydessä selvitettävän työkykyindeksin avulla pystytään tunnistamaan riittävän varhain tukitoimenpiteitä tarvitsevat henkilöt. Vuonna 2010 hyvään (44-49) työkykyindeksin lukuun eivät yltäneet minkään ikäryhmän työntekijät, mutta myöskään laskenutta työkykyindeksiä ei esiintynyt lainkaan. Toisin sanoen, vaikka henkilöstö on iältään varttuneempaa, on työkyky kuitenkin keskitasoa vuonna 2010. Rauten työkykyindeksi 2010 on nähtävissä liitteen 3 taulukossa. Tutkijan näkökulmasta pohdittuna työkykyyn vaikuttavat mitä suurimmassa määrin terveys, ammatillinen osaamisen, arvot ja asenteet sekä työ itse. Näille asioille tulee työkykyn keinoja kehittäessä antaa aikaa ja resurssit, erityisesti jos henkilön työkykyindeksiluku on suunnassa alaspäin. (Helokivi 2010, 1.)

5 CASE-TUTKIMUS: HYVINVOIVASTA YHTEISÖSTÄ POSITIIVISEEN TYÖNANTAJAKUVAAN

Opinnäytetyöni tutkimusosuuden suoritin pääasiassa teemahaastatteluin. Haastattelujen teemoiksi nimesin teoriaa mukaillen työhyvinvoinnin sekä sisäisen työnantajakuvaan. Työhyvinvointiin viitaten täsmensin aihetta vielä aiemmin esittelemääni työhyvinvoinnin nelijakoon liitteen 4 mukaisesti. Näiden aiheiden pohjalta haastattelin Rauten Nastolan toimipisteen henkilöstöä. Haastateltavat saivat esittää omakohtaiset ajatuksensa vapaasti teemaan liittyen. Tarvittaessa täsmensin aihetta kohdentumaan teeman yksittäiseen osa-alueeseen. Annoin jokaiselle haastateltavalle teeman mukaisen haastattelurungon avuksi vastausten rakentamiseen.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutin testihaastattelun Rauten henkilöstöpäällikölle. Testihaastattelussa kiinnitin huomiota kysymysten toimivuuteen ja siihen, saisiko vastauksista mahdollisimman monipuolisen. Tämän jälkeen muokkasinkin kysymykset viimeiseen muotoon. Varsinaiset haastattelut aloitin viikolla 34 ja viimeiset haastattelut sain suoritettua viikolla 37.

5.1 Haastateltava henkilöstö

Valitsin Rauten, Nastolan toimipisteen henkilöstöstä haastateltavat satunnaisesti niin, että he edustivat monipuolisesti Rauten eri tiimejä ja työryhmiä. Johdannossa esittelemäni ryhmittelyn mukaisesti haastateltavat koostuivat kuluneen kesän 2011 kesätyöntekijöistä, konttorin sekä tehtaan vakituisista työntekijöistä, johdosta ja esimiehistä sekä työterveyshuollon palveluja Rautella ylläpitävästä Yritysterveyden henkilöstöstä. Haastateltavia oli yhteensä 17 henkilöä.

Tulosten analysoinnissa on tarkoitus taata jokaiselle haastateltavalle täydellinen anonymiteetti. Näin ollen käsittelin tulokset yleisesti käyttämättä edellä esittelemääni ryhmittelyä. Haastattelujen pohjalta keräämäni laadullisen aineiston analysointitapana käytin sisällönerittelyä ja menetelmänä teemoittelua työhyvinvoinnin nelijaon mukaisesti. Haastattelujen yhteenveto löytyy liitteen 5 taulukosta.

5.2 Hyvinvoinnin nykytila Rautessa 2011

Keskustellessani haastateltavan henkilön kanssa työhyvinvoinnista, aloitin aiheen selvittämällä, mikä on haastateltavan tämänhetkinen vointi töissä. Vastauksissa tuli esille selkeää kaksijakoisuutta.

Pitkän ja rankan kesän vuoksi vointi on negatiivinen, väsynyt ja turhautunut. Lisäksi epävarmuus tulevista töistä, näkyy jo nyt tämänhetkisten töiden tekemisessä (mies 2).

Osa vastauksista toi selkeästi esille henkilöstön väsyneen ja epävarman olemuksen tulevasta. Syyksi väsymykseen ja jopa hieman negatiiviseen asenteeseen kerrottiin vaikuttavan työnkuormitus sekä stressinhallinnan epätasapaino. Nämä ovat haastateltavien mukaan seurausta ajoittaisesta organisoimattomasta johtamisesta ja oman työnkuvan ja tavoitteiden vaillinaisesta määrittämisestä. Toinen osa vastauksista kuitenkin korosti positiivisempaa ajattelua.

Vointi on tällä hetkellä tosi hyvä, pientä motivaationhukkaa tai stressiä totta kai esiintyy ajoittain, mutta se kuuluu asiaan. Kesä oli pitkä ja työläs, mutta siitä selvitettiin loppujen lopuksi taas kiitettävästi. (Mies 5.)

Vastaus osoittaa, että yhteisöstä löytyy positiivisesti ajattelevia henkilöitä. Heidän olemassaolonsa on tärkeää organisaation tavoitellessa kehitystä työyhteisön ilmapiiiriin ja yhteiseen tekemiseen. Haasteena on, miten työntekijöiden positiiviset asenteet saadaan heijastumaan myös muihin työntekijöihin.

Selvitin myös haastateltavien yleistä näkemystä työhyvinvoinnista sekä siitä, miten heidän tämän hetkinen hyvinvointi vaikuttaa Rauten sisäiseen työnantajakuvaan. Jokaisen määritelmät työhyvinvoinnista poikkesivat hieman toisistaan, mutta pääasiat tulivat selkeästi esille. Erityisesti päivittäisen jaksamisen, kannustavien työtovereiden sekä palkitsemisen merkitystä korostettiin. Lisäksi oikeanlainen asenne katsottiin olevan avaintekijä yhteisen hyvän luomisessa. Se, miten henkilöstö tällä hetkellä voi, linkitettiin vahvasti organisaation työnantajakuvaan muo-
dostumiseen. Vastausten perusteella hyvinvointi vaikuttaa näin ollen suuresti siihen, mitä henkilöstö ajattelee Rautesta työnantajana. Oletuksen pitäessä paikkansa

on pääteltävissä, että nykyisen henkilöstön hyvinvoinnin epätasapaino heijastuu suoraan Rauten sisäiseen työnantajakuvaan.

Syvensin työhyvinvoinnin aihetta näiden edellä mainittujen alkukysymysten jälkeen jo moneen kertaan tutkimuksessani esille tulleet työhyvinvoinnin nelija-koon. Annoin myös mahdollisuuden korostaa jotakin näistä osa-alueista joko posi-tiivisina tai negatiivisina vaikuttajina Rauten työhyvinvointiin tällä hetkellä. Aihe-alueiden avulla halusin lisäksi selvittää, löytyykö kokreettisessa tekemisessä epä-kohtia, jotka osaltaan vaikuttavat negatiivisten asenteiden syntymiseen. Jokainen näistä neljästä osa-alueesta vuorovaikuttavat toisiinsa, minkä vuoksi nelijaon yk-sittäisen aiheen korostaminen jäi vastauksissa vähäiseksi. Jokaista aihetta pidettiin tärkeänä, mutta näkemykset niiden vaikuttavuudesta toisiinsa vaihtelivat.

Johtamisen tärkeys

Työhyvinvoinnin aihetta syventäessäni selvitin johtamisen vaikutusta hyvinvoin-tiin ja sitä kautta sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen. Johtaminen nähtiin selkeästi merkittävänä vaikuttajana jokaisen henkilökohtaisen hyvinvoinnin muo-dostumiseen. Esille nousseet epäkohdat johtamisessa liittyivät lähinnän systemaat-tisen jatkuvuuden ylläpitämiseen.

Niin kutsutussa kriisissä toimimme hyvin esimerkiksi asiakasreklamointi-tapauksissa, mutta muutoin hyvän johtamisen jatkumoa ei saada pidettyä yllä (mies 8).

Haastateltavien kommenteista nousi esille Rauten johtamisrakenteen autoritääri-syys. Asioista päätetään yhdessä, mutta linjaorganisaation vuoksi pienemmässä päättäjryhmässä. Vaikka haastateltavat eivät aina osanneet perustella autoritääri-syyttä, koin että kommentit olivat liitettävissä Rauten pitkään ja vankkaan histori-aan. Historiasta nouseva hyväksi koettu, organisaatiokulttuuriin juurtunut johta-minen ei välttämättä edistä yhteistä tekemistä enään nykypäivänä. Tutkijana ha-vaitsin, että puhuttaessa johtamisesta sekä esimiesten ja ylimmän johdon kohdalla, johtamistapoihin tulee saada lisää pitkäjänteisyyttä ja laajakatseisuutta.

Rauten kohdalla ei voida puhua huonosta johtamisesta, mutta sen kehittämistä vastaamaan nykypäivän henkilöstön tarpeita, on korostettava. Vastauksista yhteenvetäen esimies- ja työyhteisösuhteet tulee ottaa erityiseen tarkasteluun. Jokaisen esimiehen tulee pohtia, tunnenko työyhteisöni niin, että tiedän jäsenten tarpeet ja osaamisen. Toisaalta taas jokaisen työntekijän tulee pohtia toimintaansa työyhteisön jäsenenä. Vuorovaikutus on molemminpuolista ja vaatii yhtäläisen panostuksen niin työntekijältä kuin esimieheltä. Tärkeintä on, että tunnemme toisemme molemminpuolisesti. Valitettavasti kaikkien haasteltavien kohdalla asia ei vielä ole näin.

En ole oikeastaan ollut esimieheni kanssa kovinkaan paljon tekemisissä, en voi siis sanoa, että tunnen häntä (mies 9).

Edellä mainitut tilanteet lisäävät omatoimisuutta, mutta saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä työn tekemisessä. Tätä voidaan myös haastateltavien mukaan kutsua ”sählykseksi”. Suurimmaksi syyksi kyseisen tilanteen muodostumiselle määritettiin kiire. Kiireen ei kuitenkaan tule olla esteenä aiheen esillenostamiselle ja yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestämiselle. Tässä korostuu jälleen sekä esimiehen että työyhteisön yhteinen aktiivisuus. Tilanteet, joissa henkilö ei tunne esimiestään, jäivät kuitenkin vastauksissa vain yksittäisten henkilöiden kokemuksiksi. Suurimman osan haastateltavista kohdalla esimies ja hänen tapansa toimia johtajana tunnettiin hyvin. Esimies- ja työyhteisöviestinnän yksittäisiä epäkohtia on hyvät mahdollisuudet kehittää eteenpäin.

Selvitin myös johtamiseen liittyvää palautteen antamista ja saamista. Vastauksissa oli havaittavissa selkeä linja. Yleisesti henkilöstö koki, että he saavat palautetta esimieheltään. Palautetta tosin sai enemmän ajoittain kuin säännöllisesti. Palauttaa kehittämään oman työn tekemistä ja suuntaamaan osaamista. Kun vastavasti kysyin palautteen antamista omalle esimiehelleen tai sitä, kuinka esimies saa palautetta muilta työntekijöiltä, asia ei ollut enään kuten edellä. Henkilöstön mukaan omaa esimiestä on helppo lähestyä, mutta varsinaista palautetta hänen toiminnastaan he eivät ole kuitenkaan antaneet. Havaittavissa on siis huomattava ristiriita. Palautteen antaminen tulee olla molemminpuolista vuorovaikutusta. Kyseisessä tilanteessa korostuu jälleen jokaisen työntekijän persoonallisuus. Toiset

henkilöt antavat palautetta helposti, kun taas toiset kokevat, etteivät voi mennä sanelemaan neuvoja esimiehelleen. Tällainen asennoituminen estää avoimuutta ja saa aikaan niin kutsuttua ”kyräilemistä” työntekijöiden välillä esimiehen siitä tietämättä.

Muita asioita, joita haastateltavat toivat johtaminen -osiossa esille, olivat ylimmän johdon toiminta sekä tiimien kokonaisvaltainen johtamisenhallinta. Ylimmälle johdolle esitettiin kiitosta siitä, kuinka vaivattomasti heiltä saa vastauksia kysymyksiin sekä palautetta tarvittaessa. Kuitenkin kehitettävänä kohteena nähtiin operatiivinen tekeminen, jonka merkitystä johtamistavoissa korostettiin. Erään haastateltavan mukaan laajat kokonaisuudet käsitellään hyvin ja monipuolisesti, mutta varsinaiseen syventämiseen ei välttämättä aina aikaa jää.

Johto näkee hyvin kokonaisuuden, mutta onko aikaa ja motivaatiota mennä ruohonjuuritasolle (mies 6).

Usein organisaatioissa esitetty kysymys siitä, onko johto tarpeeksi läsnä henkilöstön tekemisessä, tulee esille myös Rautella. Asiaa ei voida kuitenkaan pitää yksiselitteisenä, vaikka henkilöstö sen usein niin kokeekin. Resurssit ja aika asettavat omat rajoitteensa myös johdolle.

Tiimien johtamisenhallinta sai myös kiitosta. Useat haastateltavat kokivat oman tiiminsä avoimeksi ja yhtenäiseksi, mikä katsottiin olevan pitkälti esimiehen ansiota. Mitä suuremmasta tiimistä tai osastosta keskusteltiin, sitä vahvemmin esimiehen asemaa johtajana korostettiin. Haasteet ja kasvavat paineet kuitenkin vaikeuttavat esimiehen toimintaan tulevaisuudessa. Kuluvaan niin kutsutun suuren muutoksen aikana, eläköityvien henkilöiden poistuessa talosta, organisaatioon jääville henkilöille siirtyy vastuuta. Vastuuta, jota he eivät ole valmiita kantamaan. Kasvanut vastuu kerää paineita ja lisää esimiehelle haasteita pitää yllä halua yhteisen päämäärän tavoitteluun.

Rauten työyhteisö

Haastattelun edetessä keskusteltiin työyhteisön ja ilmapiirin vaikutuksesta työhyvinvointiin. Analysoituani vastauksia yleisellä tasolla, ilmapiiri oman tiimin sisällä koettiin Rautella moitteettomaksi. Tiimiläisiltä saa apua ja toisia pystytään tuuraamaan tarvittaessa. Oma työ hoidetaan hyvin ja mahdollisuuksien mukaan autetaan muita.

Tässä kohtaa esille kuitenkin nousi epäkohta, jonka voidaan esittää kysymyksenä: miten oma työni vaikuttaa muihin? Tutkijana havaitsin, että oman työn yhdistäminen muiden tekemiseen koetaan epäselvänä. Kokonaisuuden hahmotus jää vajaan, mikä saattaa kostautua työn myöhemmissä vaiheissa. Lainatakseni erästä kesätyöntekijää työyhteisön hyvinvointi ja yhteisen tekemisen edistäminen edellyttävät jokaisen työntekijän panostusta, yhteisön hyvinvointi on jokaisesta meistä kiinni. Haastattelujen mukaan yhteistyössä korostuu tällä hetkellä liiaksi ajattelemattomuus.

Työyhteisön hyvinvointiin on rinnastettavissa tällä hetkellä negatiivista sävyä, jonka muodostaviksi tekijöiksi haastateltavat kokivat oman työnkuvansa epäselvyyden, epävarmuuden tulevasta sekä ajoittaisen raskaan työnkuormituksen.

Menneiden sopeuttamistoimenpiteiden vuoksi moni etsii paikkaansa ja uskon sieltä heijastuvan vaikutusta myös siihen, miten henkilöstö ajattelee Rautesta työpaikkana (nainen 6).

Paikkaansa etsivät henkilöt turhautuvat helposti ja saattavat kokea työnsä merkityksettömänä. Epävarmuus leimaa ajoittain yhteisöä ja näkyy vakavina kasvoina Rauten arjessa. Muutosta vaativan työyhteisön hyvinvoinnin keskellä yhteistyötä kuitenkin tehdään ja sen tärkeys onkin ajan myötä korostunut. Sekä positiivinen ilmapiiri että yhteistyö lähtevät jokaisen persoonallisuudesta. Valitettavaa on, että usein yhteisö lietsoo negatiivista ajattelutapaa tai asennetta teorian mukaisesti. Kun viitataan lähdekirjallisuuteen, huomattavissa on, että negatiivisesta kierteestä pääseminen vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteistä asennetta sekä halua

kehittää organisaatiokulttuuria. Positiivinen asenne ja aktiivinen osallistuminen saavat aikaan organisaatiokulttuurin, mihin nojataan ja mihin pystytään luottamaan.

Osaamisen huomioiminen

Osaaminen ja ammattitaito ovat asioita, joihin Rautella pyritään keskittämään huomiota. Tämän tiedosti myös suurin osa haastateltavista. Vastaukset olivat kuitenkin tässäkin kaksijakoisia. Rauten tarjoamiin mahdollisuuksiin ammattitaidon ylläpitämiseksi tai oman osaamisen kehittämiseksi oltiin tyytyväisiä. Kiitosta saivat erityisesti lisääntyneet mahdollisuudet erilaisiin koulutuksiin ja infotilaisuuksiin. Toisten mielestä osaamiseen ja erityisosaamiseen ei kuitenkaan kiinnitetä vielä tarpeeksi huomiota.

Osaamisen huomioiminen näkyy liian vähän. Esimerkiksi työmatkoilla sen merkitys korostuu, ja siinä että ylipäänsä pääsee erilaisiin töihin, mutta mielestäni pitäisi korostaa muuallakin. (Mies 10.)

Väestörakenteen muutoksen vuoksi Rauten henkilöstöstä suuri osa tulee eläköitymisikään lähivuosina. Jo tämän vuoksi osaamisen ja sen oikean kohdentamisen merkitys korostuu. Pahimmassa tapauksessa ikääntyvä henkilöstö poistaa organisaation osaamista. Erityisesti kokemusosaamisesta oltiin haastatteluissa huolissaan. Eläköityneiden tilalle jäävät henkilöt saavat vastuulleen uusia töitä, joita he eivät välttämättä hallitse vielä itsekään. Tällöin töiden neuvominen eteenpäin levittää virheellistä tietotaitoa. Haastateltavat mielsivät asian osaksi yksilön persoonallisuutta.

Jokainen meistä on omia persooniaan, toiset uskaltavat pyytää apua, toiset eivät. Tilanteet, joissa ei pyydetä apua, asiat tehdään omalla tavalla. Tällöin syntyy henkilön omia tapoja ratkaista asioita, jotka eivät välttämättä mätsää Rauten toimintatapojen kanssa. (Mies 2.)

Haastateltavien mukaan itse kehitetyt toimintatavat aiheuttavat ajoittain ongelmia tuotannon puolella. Erästä haastateltavaani lainatakseni esimiehen asema

osaamisen järjestämisessä oikeanlaisiin mittasuhteisiin, tulee nyt suureen rooliin. Osaamisen mittasuhteet ovat tehtävä selväksi jokaiselle.

Haastateltavani tiedostaa, että Rautella on ammattitaitoista väkeä, ja jokainen on hyvä omassa työssään. Miten ammattitaito saadaan edistäväksi tekijäksi yhteisen hyvinvoinnin ja ilmapiirin luomisessa, riippuu jokaisesta itsestään. Avoimuus ja rehellisyys muille ja itselle antavat haastateltavieni mukaan hyvät lähtökohdat sen tavoitteluun.

Motivaatio

Motivaatiota pidettiin haastateltavien keskuudessa myös erityisen tärkeänä vaikuttajana jokaisen työntekijän hyvinvointiin. Lainatakseni erästä haastateltavaani: *Sieltä se kaikki lähtee*, pitää hyvin paikkansa. Useat yhdistivät palkan väistämättömäksi motivointitekijäksi. Tämä on selvää, mutta palkan ohella muitakin motivointitekijöitä korostettiin aktiivisesti. Esimerkiksi Rauten palkitsemistavoissa katsottiin olevan kehittämisen arvoisia asioita.

Onnistumisia ei oikeastaan korosteta ollenkaan, ne vaan jäävät ja ajatellaan, että olihan hyvä kun asiat onnistuivat. Esimerkiksi projektin läpivientiä onnistuneesti tulisi korostaa enemmän. (Nainen 5.)

Teorian mukaisesti sisäinen voima eli motivaatio auttaa suuntaamaan energiaa johonkin tiettyyn kohteeseen. Tämän vuoksi onnistumisia tulee korostaa. Tällöin työntekijät pystyvät jatkossakin suuntaamaan energiaansa projektin onnistumiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että epäonnistumiset tulee unohtaa. Tilanteissa, joissa kohdataan epäonnistumista, tulee haastateltavien mukaan keskittyä enemmän auttamaan henkilöä ymmärtämään epäonnistumisen syyt ja varmistaa ettei virheitä toisteta uudelleen. Jokaiselle tulee antaa mahdollisuus korjata epäonnistumiset. Tällöin kannustuksen merkityksellisyys korostuu ja onnistumisia saavutetaan helpommin.

5.3 Työhyvinvoinnin vaikutus työnantajakuvaan

Saatuani selvitettyä työhyvinvoinnin tilaa Rautella tällä hetkellä, liitin aiheen seuraavaksi myös kysymyksissäni konkreettisesti Rauten sisäiseen työnantajakuvaan. Vaikka aihetta käsiteltiin osittain jo hyvinvointiosiossa, halusin korostaa sen merkitystä vielä omana osa-alueenaan. Lähdin liikkeelle siitä, miten haastateltavat määrittävät *hyvän työpaikan*. Mielikuva hyvästä työpaikasta oli kaikilla kirkkaasti mielessä.

Hyvä työpaikka on sellainen, mihin on kiva tulla aamulla töihin. Esimiehet tietävät, mitä työntekijä osaa ja osaa sen myötä antaa oikeanlaisia töitä.
(Nainen 5.)

Jokaisen määritelmät hyvälle työpaikalle poikkesivat hieman toisistaan, mutta punainen lanka löytyi jokaisen vastauksista. Hyvän työpaikan ominaisuudet ja siihen vaikuttavat tekijät tiedostettiin. Jatkokysymyksenä selvitin, miten Raute täyttää tällä hetkellä näitä haastateltavan edellä mainittuja ominaisuuksia hyvästä työpaikasta.

Raute täyttää näitä vaihtelevasti. Välillä kiire tuntuu saavan ylivallan ja töiden jakautuminen on epätasaista. (Mies 10.)

Nyt olemme menossa hyvään suuntaan, tekeminen tukee strategiaamme
(mies 5).

Selkeään linjaan ei päästy, vaan haastateltavien kertomat Rautesta työpaikkana saivat sekä kiitettäviä että välttäviä kommentteja. Hyvissä puolissa korostettiin strategiatyötä sekä sitä, että esimiehet tiedostavat paremmin alaistensa tarpeet töiden tekemisessä. Huonoissa puolissa nostettiin esille kiireen vaikutus arjen tekemiseen, töiden ajoittainen epätasainen jakautuminen sekä niukat palkitsemiskäytännöt. Havaittavissa kuitenkin on, että Rautella on paljon erilaisia mahdollisuuksia kehittää hyvän työpaikan ominaisuuksia, kunhan kehitys suunnataan oikeisiin kohteisiin.

Työnantajakuva -aiheeni lopussa esitin haastateltavilleni edelleen kysymyksen, voisivatko he suositella Rautea työpaikkana. Suurin osa suosittelisi työpaikkaansa muille. Suosittele kohdentuisi kuitenkin tietynlaisiin henkilöihin. Haastateltavien mukaan Raute on sopiva työpaikka sellaisille ihmisille, joilta löytyy tarmoa ja intoa työn tekemiseen sekä sellaisille, jotka ovat valmiita joustamaan tilanteen tullen esimerkiksi työmatkoille.

5.4 Omat havaintoni

Tutkimukseni alussa keväällä etsiessäni tietoa opinnäytetyöhöni, keskityin myös itse tekemään havaintoja työpaikalta. Olin aloittanut työt Rauten henkilöstöhallinnossa huhtikuussa 2011. Uutena työntekijänä havaintoni keskittyivät alussa tiettyihin pienempiin kokonaisuuksiin, joiden toimivuutta ja käytännöllisyyttä usein pohdin. Vasta myöhemmin aloin yhdistää pienempiä osia laajempiin kokonaisuuksiin. Kokonaisuuden hahmotus alkoi muodostua vähitellen.

Työhyvinvointi on aina ollut itseä kiinnostava aihe ja siihen kiinnitin alusta alkaen myös Rautella huomiota. Omat kokemukseni työhyvinvoinnista muodostuivat alusta lähtien positiivisiksi. TYHY-päivä sekä rautelaisten yhteinen kesäpäivä edistivät tätä mielikuvaa. Suurin osa ihmisistä tervehti ystävällisesti päivän alussa, samoin päivän päätteeksi. Aamuisin oli mukava tulla töihin.

Vasta myöhemmin tehdessäni haastatteluja henkilöstölehti Sisäkaraan tai toteuttaessamme muun ammattikorkeakoulun projektiryhmän kanssa viestintäkyselyä, havaitsin hyvinvoinnissa pieniä epäkohtia. Haastateltavieni kommenttien mukaisesti ilmapiiri oli ajoittain varovaista ja epätietoista. Asoista oli tapana keskustella työntekijöiden kesken, viemättä niitä välttämättä eteenpäin esimiehelle.

Pienet epäkohdat saattoivat ajoittain lietsoa yleistä käsitystä hyvinvoinnista ja työnantajakuvasta. Itse kuitenkin koen Rauten toimintatapojen olevan realistisia. Yhteisiä asioita halutaan kehittää ja keinot asioiden kehittämiseen ovat kohdallaan. Varsinaiseen toteuttamiseen ja henkilöstön osallistuttamiseen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota. Oikein toteutetulla kehitystyöllä, on kyse sitten strategiasta

tai yhteistoiminnan lisäämisestä, saavutetaan tuloksia. Halu yhteiseen tekemiseen on olemassa, mutta asenteet sen toteuttamisen onnistumiseen, riippuvat henkilöstöstä. Koen negatiivisten asenteiden olevan tällä hetkellä Rauten organisaatiokulttuurin suurimpia ongelmia. *Pelko pois, mitä me pelkäämme*, neuvoo eräs haastatavistani (mies 5) johdonmukaisesti.

Puhuttaessa työyhteisöstä, mielestäni Rautella yhteisö toimii esimerkillisesti uuden työntekijän huomioimisessa. Vaikka joitakin edellä esitettyjä ongelmia yhteisön toimivuudessa löytyy, uuden työntekijän on helppo asettua yhteisön jäseneksi. Tätä väitettä edesauttaa se, että oma työnkuvani on alusta asti määritetty selkeäksi. Ensimmäistä kertaa työskennellessäni organisaatiossa, tunnen päässeeni kunnolla osaksi yhteisöä. Saan vastuuta ja työni on tarpeeksi haasteellista. Tämän vuoksi onkin tärkeää, ettei työnantaja laske huomioimisen tasoa missään työntekijän uran vaiheessa. Tasaisesti jatkuva huomioiminen, kuten mahdollisuuksien antaminen, saa työntekijän viihtymään ja kehittämään positiivisia ajatuksia. Itse kiteyttäisin kin positiivisen työnantajakuva ohjeeksi jatkuvuuden, oppimisen ja kehittymisen.

5.5 Johtopäätökset

Vastataksena tutkimukseni pääkysymykseen todettavissa on, että Rauten henkilöstö katsoo työhyvinvoinnilla olevan merkittävä vaikutus työnantajakuva muodostumiselle. Positiivinen ilmapiiri ja kehitystä haluava yhteisö mahdollistavat positiiviset ajatukset työnantajasta.

Rauten kohdalla sisäistä työnantajakuva leimaa tällä hetkellä varautunut ja epävarma ilmapiiri. Näiden tuntemusten lieventämiseen Rauten asema vastuullisena työnantajana korostuu jatkossa entisestään. Tärkeää on muistaa teoriassa esitetty ajatus siitä, että sisäinen työnantajakuva antaa edellytykset ulkoisen kuvan muodostumiselle. Tämä jos mikä on asiakaskeskeiselle organisaatiolle kehittämistyön suuntaamisen paikka.

Omat työt hoidetaan hyvin, mutta usein unohdetaan oman työn vaikutus muihin. Näkemys on kapeakatseista ja jopa hieman itsekästä. Ajattelemattomuus korostuu yhteistyössä. Työt kasaantuvat ja paineet kertyvät ajoittain liian suuriksi. Oma osaaminen asetetaan välillä liian korkeaksi. Taloudellisen tilanteen ja edesmenneiden sopeuttamistoimenpiteiden vuoksi osa etsii vielä paikkaansa. Rauten vankka historia ja vakavaraisuus luovat kuitenkin turvan ja saavat henkilöstön viihtymään töissä. Yhtälössä on havaittavissa ristiriita.

Case-yrityksen esittelyosassa luimme, kuinka Raute panostaa hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja tiedostaa, että henkilöstö on sen tärkein voimavara. Keinoja siis löytyy ja lähtökohdat niiden kehittämiseen ovat kohdallaan. Henkilöstöjohtamisen pääperiaatteiksi listattuja neljää tekijää tulee kuitenkin nostaa entistä tarkempaan asemaan. Yhteistyö, avoimuus, hyvä esimies- ja alaistoiminta sekä jatkuva kehittyminen oikein edistettyinä tukevat haastattelujeni mukaisesti organisaatiokulttuuria ja yhteistä tekemistä.

Teemahaastattelujen ja omien havaintojeni pohjalta on mahdollista todeta, että työhyvinvoinnilla on siis lähes keskeisin yhteys sisäisen työnantajakuvan muodostumiselle. Se, miten henkilöstö voi tällä hetkellä, vaikuttaa merkittävästi heidän ajatuksiin työnantajastaan. Toisaalta haastateltavien kommentit kertovat myös siitä, että Rautella on keinot kehittää työyhteisöä ja sitä kautta parantaa sisäistä työnantajakuvaa. Kehitystyö vaatii järjestelmällisyyttä, avoimuutta ja rehellisyyttä asoiden hoitamisessa.

Henkilöstö tiedostaa, että työnantajana Raute on vakavarainen ja luotettava. Hyvän työpaikan ominaisuuksista kertoo myös henkilöstön pitkät työurat. Sairauspoissaolot ovat lisäksi yleistä tasoa. Vaihtuvuustilastot osoittavat, että vapaaehtoisesti poistuvia työntekijöiden määrä on alhainen myös vaikeampana aikana. Rautella työskentelemistä arvostetaan ja organisaatiota suositellaan työpaikkana. Näiden johtopäätösten saattamana tuon esille omia kehitysehdotuksia Rauten työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi päivittäisessä työssä. Hyvinvoinnin resepti antaa suuntaa kehitystyölle ja kehittää mielestäni keinoja myös *Tahto menestyä* -strategisen painopistealueen jalkauttamiselle.

5.6 Resepti hyvään työnantajakuvaan

Osittainen piittaamattomuus ja motivaatiohukka näkyvät Rauten arjessa. Ongelma ei ole kuitenkaan kokoaikaista. Yhteishenki on pääasiassa kohdallaan, mutta kiireen ja epävarmuuden iskiessä se heikkenee. Tutkijana tuon esille omat ehdotukseni kehittämistoimenpiteistä. Jaan kehittämis ehdotukseni neljään ajankohtaiseen ohjeeseen. Kehitysehdotukset ovat myös koottu liitteen 6 taulukkoon, jossa ovat mukana teorian pääkohdat sekä työhyvinvoinnin nykytila Rautessa 2011.

Arvioi toimintaasi johtajana ja ole avoin alainen!

Vastuunjako on menetelmä, joka edesauttaa sekä esimiehen että tiimin keskinäistä yhteistyötä ja vähentää kynnystä asioista keskusteluun. Vastuu tuo mukanaan paineita, joita henkilö ei ole välttämättä valmis kantamaan. Tämän vuoksi kannustaminen nousee merkittävään asemaan. Vastuun lisääminen tulee olla osa palkitsemista tai palkkausta. Kannustaminen pitää yllä motivaatiota.

Toinen laajempi ehdotukseni johtamiskäytäntöjen kehittämiseen on 360 asteen arviointimalli. Mallissa jokainen esimies arvioi omaa toimintaansa johtajana. Arvioinnin vaiheet etenevät taulukon 4 mukaisesti. (Savolainen 2007.)

TAULUKKO 4. Ohjeet 360 arvioinnin käytännön toteutuksesta (Kirjavainen 2001, 103).

1.	Arvioitava henkilö (esimies) arvioi ensin itse omaa toimintaansa
2.	Valitaan organisaation sisältä 8-12 henkilöä antamaan arvio esimiehestä
3.	Arviotulosten koonti ja analysointi
4.	Johtopäätökset ja raportointi
5.	Saadun palautteen hyödyntäminen johtamisen kehittämisessä (erillinen kehityssuunnitelma)
6.	Arvioinnin uusinta n. 1-2 vuoden kuluttua

Arvioinnissa voi keskittyä tarkastelemaan henkilön (esimiehen) osaamisalueita, kuten kommunikointia, motivaatiota tai suunnittelu- ja organisointikykyä. Arvioinnin kohteita voidaan muokata vastaamaan ammattiryhmän, osa-alueen tai

organisaation soveltuvuuksia. Arvioinnin teossa on tärkeä tarkastella kohdetta kyselylomakkeen pohjalta. Esimerkki kyselylomakkeesta mukailee taulukkoa 5. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2001, 104-105.)

TAULUKKO 5. Esimerkki 360 arvioinnin kyselylomakkeesta (Kirjavainen 2001, 104).

Johtamisen osa-alueet	Kysymys	Oma-arvio	Muiden arvio	Min	Max	Arvioiden määrä
Kommunikaatio						
Organisatointikyky						

Kysymykset voidaan laatia, kuten halutaan. Saatujen arviointien perusteella voidaan tehdä yhteenveto arvioidun henkilön vahvuuksista ja heikkouksista. Lisäksi saadaan selville hänen potentiaalisuus toisenlaisiin toimintatapoihin tai tehtäviin. Saatujen arvioiden käsittely helpottuu kun ne puretaan taulukkoon tai esimerkiksi SWOT -nelikenttään. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2001, 105.)

Sekä esimies- että työyhteisötaidot ovat siis tärkeitä. 360 asteen arviointimallia voidaan hyödyntää niin esimiesten kuin muun henkilöstön arvioimiseen. Arviointi antaa lähtökohdat oman toiminnan kehittämiseksi, mutta luo vankan kehityspohjan myös organisaation yhtenäiselle organisaatiokulttuurille sitä samalla kehittäen.

Omaa toimintaa voidaan myös arvioida pohtimalla seuraavia kysymyksiä:

- *Osaanko kuunnella?*
- *Saanko ja annanko palautetta?*
- *Edistänkö avointa vuorovaikutusta?*
- *Kerronko hankalista asioista?*
- *Puutunko epäkohtiin?*
- *Olenko realistinen tavoitteissani?*

Oheisten kysymysten vaikutuksesta ja ajankohtaisuudesta omaan toimintaan tulee keskustella yhdessä. Esimies pystyy kysymään asiaa tiimiltään ja työntekijät vastaavasti omalta esimieheltään. Avoimuus on tärkeää ja sen vaikutus yhteishenkeen on kullan arvoista.

360 asteen arvioinnin avulla esimies pääsee perille omista osaamisista ja kehitystarpeista. Vasta tämän jälkeen voidaan aloittaa esimiestaitojen kehittäminen. Yhdyn tutkijana Rehnäckin ja Keskisen (2005, 26) tutkimuksen johtopäätöksiin siitä, että yksi esimiesten jaksamisen keino on antaa heille välineitä ja tukea ristiriitaisten tilanteiden hallintaan esimerkiksi työohjauksen avulla. Toinen keino Rehnäckin ja Keskisen mukaan on tarkastella esimiesten kokemia rooliristiriitoja. Esimiehellä tulee olla mahdollisuus tutkia rooleihinsa liittyviä ristiriitaisuuksia ja oppia tasapainottamaan eri rooleja keskenään. Työnohjaus on hyvä keino tähän.

Edistä yhteishenkeä!

Toinen ohjeeni kohdistuu organisaatiokulttuuriin ja yhteishenkeen. Koska jokainen rautelainen tietää organisaation perustehtävän, tulee sen eteen tehdä töitä ennakkoluulottomasti ja avoimesti. Huhujen sijaan työntekijöiden on tärkeä keskittyä tarkastelemaan omaa toimintaansa yhteisön jäsenenä. Vaikeistakin asioista on hyvä keskustella ja niiden selvittäminen ehkäisee ristiriitoja. Ehdotankin huumoria lisäämistä päivittäisessä tekemisessä. Jokaisen asenteesta on kiinni, miten positiivinen ilmapiiri työpaikalla on. Furmanin ja Aholan (2002, 34) mukaan huumori lisää ongelmanratkaisutaitoja ja ehkäisee stressiä.

Toinen konkreettinen kehitysehdotukseni oman työnkuvan kirkastamiseen ja oman työn havainnollistamiseen on työkierto. Työkierron myötä henkilö saa uusia ideoita omaan työhönsä sekä hahmotus kokonaisuudesta selkenee. Menetelmän myötä henkilö jaksaa työskennellä omassa työssään kauemmin ja saa intoa uuden oppimiseen. Rutiinin pölyt karsiutuvat. (Lööppi 2008, 5.)

Työkiertoa suunniteltaessa valmistautuminen aloitetaan tutustumisvierailulla kohteeksi valittuun työkiertopisteeseen. Samalla voidaan suunnitella tavoitteita ja mahdollisesti lieventää ennakkoluuloja. Omien tavoitteiden kirjaaminen ylös on tärkeää ja ne tulee keskustella auki yhdessä aloituspalaverissa tiimin ja esimiehen kanssa. Valmistautumisvaiheessa kirjataan myös työkiertosopimus ja sovitaan kokeilun pelisäännöistä. (Lahtinen 2010, 1.)

Työkierron alkaessa työntekijä saapuu uuteen työpisteeseen. Perehdyttäjänä toimii mentori tai muu kokenut työntekijä. Henkilön on hyvä olla perehdytysvaiheessa osallistumatta varsinaiseen työvahvuudessa vaan hän seuraa ja opettelee tapahtumia. Tukena voidaan käyttää oppimispäiväkirjaa, arviointipalavereita sekä keskusteluja työyhteisön kanssa. (Lahtinen 2010, 2.)

Lahtisen (2010, 2) mukaan täysipainoisen työskentelyn edetessä arvioidaan työkierron sujuvuutta ja henkilön halua työkierron jatkamiseen jakson puolivälissä. Loppuarviointi suoritetaan ennen menetelmän päättymistä esimiehen ja työntekijän kesken. Tarkoituksena on arvioida asetettujen tavoitteiden toteutuminen.

Palatessa omaan työpisteeseen kokemusten jakaminen on tärkeää. Kehityskeskustelu tulee pitää pian työkierron päättymisestä. Keskustelussa kannattaa keskittyä mahdollisuuksiin hyödyntää työkiertoa osaamisen kehittämisessä ja tarpeen mukaan työnkuvan muuttamisessa. Sisäisellä työkierrolla hoidetaan hyvin lisätyövoiman tarvetta ja sijaisuuksia. Tavoitteellista työnkiertoa voidaan hyödyntää myös osaamisen kartoittamisessa. (Lahtinen 2010, 2.)

Työkierto auttaa työntekijää kehittämään henkilökohtaisia taitoja ja sen avulla saadaan hankittua uusia kokemuksia, sekä se laajentaa yhteisverkostoa (Partanen 2009, 30). Koen, että Rauten kohdalla siitä on hyötyä myös työkuormituksen vähentämiselle, kun vastuuta voidaan jakaa uusien osaajien kesken. Samalla sosiaalisten kontaktien lisääntyessä yhteishenki kohoaa. Ei tule kuitenkaan unohtaa, että työkierto antaa vastauksia vain muutamaaan Järvisen (2008, 85) teoriassa esitettyn pilariin. Vankka pohja myös työkierron toteuttamiselle sekä yleisen hyvän työyhteisön luomiselle lähtee organisaation peruspilarista, perustehtävästä ja sen selkeydestä. Jatkamalla jo aloitettua strategiatyön kehittämistä, selkeytetään organisaation perustehtävää ja saadaan henkilöstön tuntemaan itsensä merkittävänä osa Rauten työyhteisössä.

Suunnittele osaamisenhallinta ja kerro osaamisestasi!

Ehdotukseni osaamisenhallintaan erityisesti osaamisen kartoittamiseen on digitaalinen portfolio. Aiemmat kansiomalliset portfoliot korvataan digitaalisilla portfolioilla, joihin jokainen työntekijä voi kerätä osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä dokumentteja. Portfolio helpottaa tavoitteiden asettamista, urasuunnittelua sekä lisää suunnitelmallisuutta kehityskeskusteluissa. Oman asiantuntijuuden kehittymisen mahdollisuudet ja rajaukset tulevat portfolion kautta selkeästi esille. Erityisesti organisaation ollessa muutostilanteessa näkemysten ja ajatusten yhteinen vaihtaminen ja näkyväksi tekeminen portfolioprosessin avustuksella on hyvä menetelmä toimia suunnitelmallisesti kehittämistyössä. Työstettäessä portfolioa yhdessä muiden kanssa syntyy mahdollisuuksia vaihtaa mielipiteitä ja oppeja, mutta myös mahdollisuuksia ratkaista ristiriitoja työyhteisössä. (Lehto, Virolainen 2007, 1-14.)

Portfolioprosessin ansiosta jokaisen hahmotus omasta osaamisesta selkenee ja sitä pystytään jakamaan muille. Portfolion pitäminen mahdollistaa järjestelmällisen osaamisen kartoittamisen, minkä pohjalta varsinaisen osaamisenhallinnan on helppo kehittyä ja löytää omat toimenpiteensä. (Lehto, Virolainen 2007, 3.) Varsinaisen osaamisenhallinnan toimintasuunnitelman luominen lähtee liikkeelle vastaamalla teoriassakin sivuttuihin kysymyksiin.

- *Miten uutta osaamista tullaan hyödyntämään?*
- *Miten sitä tullaan jatkossa työstämään?*
- *Miten usein sitä uusitaan ja miten kartoitetaan?*

Näiden kysymysten avulla sähköiseen ympäristöön kerätään tietoa ympäristöstä, yhteisöstä ja omasta toiminnasta. Portfolio toimii eräänlaisena oppimispäiväkirjana. Sen tuottaminen edistää multimediataitoja sekä osoittaa teknologiaosaamista. Portfolion avulla on helppo keskustella ja kehittää omaa ja työyhteisön yhteistä oppimista. (Niikko 2001, 44.)

Portfoliotyöskentely voi tapahtua yksin tai yhdessä ryhmän kanssa. Sen työstäminen edellyttää suunnitelmallista työskentelyä, jossa niin kutsuttu näkymätön

työskentely tehdään näkyväksi. Aloitusvaiheessa asetetaan päämäärä ja tavoite samoin kuin työkierrossa. On varmistettava, että kaikilla on yhtäläiset tiedot prosessin toteuttamiseen. Samalla työyhteisön on mahdollistettava työntekijöiden osallistuminen prosessiin. (Niikko 2001, 49.)

Rauten henkilöstön on tärkeä kirjata ylös omaan työskentelyyn liittyviä asioita, heikkouksia ja vahvuuksia sekä esimerkiksi toiveita tulevista töistä. Portfolioprosessin voi liittää osaksi edellä esitettyä työkiertoprosessia, mikä edesauttaisi entisestään oppimista niin yksilö kuin yhteisötasolla. Näiden menetelmien yhdistäminen avaa mahdollisuuksia avoimeen keskusteluun ja kokemusten vaihtamiseen. Se laskee lisäksi kynnystä esimiehen kanssa keskusteluun.

Motivoi ja pysy motivoituneena!

Motivaatio on näistä neljästä osa-alueesta se, johon muut pystyvät kaikkein vähiten vaikuttamaan. Asenteen ollessa kohdallaan henkilö pystyy olemaan motivoitunut ja tuntee työnsä mielekkääksi. Vaikka yhteisöllä on tapana joko edistää ja latistaa motivaatiota, itse vaikuttamme siihen eniten. Tämän vuoksi tutkijana on vaikea määritellä selkeitä neuvoja motivaation ylläpitämiseen.

Organisaatio voi kuitenkin edistää henkilöstön motivoituneisuutta. Haastattelujen pohjalta esille tulleiden ajatusten johdattelemana esitän ehdotukseni projektin päätöstilaisuudesta. Jotta henkilöstön motivoituneisuus pysyy korkealla myös uusissa projekteissa esimerkiksi tehdastoimituksissa, tulee työstä esittää kiitokset jokaiselle projektin osalliselle henkilölle. Tilaisuuden järjestäminen ei vaadi organisaatiolta suurta taloudellista uhrausta. Tilaisuuden tarkoituksena on pohtia projektin onnistumista, etenemistä ja nostaa esille ideoita tuleviin projekteihin.

Tilaisuuden järjestäjinä toimivat työskentelyyn osallistuneiden osastojen esimiehet. Palkkiona projektin osallisille on kakkua ja kahvit sekä kiitossanat projektin johtohenkilöiltä. Jos kaikkien osallistuneiden koonti yhdellä kertaa on mahdotonta, tulee esimiesten organisoida tilaisuus pienemmissä ryhmissä, niin että sekarhyhmäkäytäntöä hyödynnetään. Tällöin ajatuksia voidaan vaihtaa eri työvaiheissa työskentelvien henkilöiden kesken ja kokonaisuuden hahmotus kehittyy.

5.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimustani voidaan pitää luotettavana eli reliabilitina, sillä tulokset tulkitsevat luvuissa kaksi ja kolme esittämäni teoriaa. Jos tutkimus toteutettaisiin samanlaisena uudelleen, uskon tulosten olevan yhtäläisiä nykyisen tutkimukseni kanssa. Vaikka teemahaastatteluista johtuen vastaukset eivät ole samanlaisia, pääasiat ja yhtäläisyydet kuitenkin löytyvät. Näin toistettavuus ilmenee tutkimuksessani. Käyttämäni tutkimusmenetelmät mittaavat samaa asiaa eri näkökulmista, joten tutkimus on myös yhdenmukainen.

Työhyvinvointia, imagoa ja mielikuvaa on käsitelty tunnettujen tutkijoiden teoksissa. Niistä löytyy runsaasti lähdemateriaalia, jota olen työssäni hyödyntänyt. Nämä teoriat ovat luotettavia, vaikka niiden laajasta kokonaisuudesta käytössäni on tässä tutkimuksessa vain osa. Kyseiset teoriat tukevat ja vahvistavat myös käyttämäni hypoteesia: työhyvinvointi vaikuttaa sisäisen työnantajakuvaan muodostumiseen.

Tutkimustani voidaan pitää myös pätevänä eli validina. Käyttämäni tutkimusmenetelmät mittaavat sitä, mitä tutkimuskysymyksillä haluan selvittää. Validiteetin hyvyttä korostaa myös haastattelujen kohderyhmä, henkilöt monipuolisista työtehtävistä. Uskon, että saamani tulokset ja henkilöstön hyvinvoinnin nykytila ovat työyhteisöön sopivia ja niitä pystytään hyödyntämään tulevaisuuden kehitystyössä.

Toisaalta validiteettia heikentää se, että kaikki haastatteleman henkilöt työskentelevät Nastolan toimipisteessä. Vastaukset olisivat saattaneet vaihdella keskustellessa muiden Rauten toimipisteissä työskentelevien henkilöiden kanssa. Lisäksi avointa vuorovaikutusta ja näin ollen tutkimustulosteni pätevyyttä saattoi estää haastateltavien varautuneisuus organisaatiota koskettavien asioiden paljastamiseen.

6 YHTEENVETO

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvointi vaikuttaa organisaation sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen. Selvitin aiheita teemahaastattelujen pohjalta kootun hyvinvoinnin nykytilan, omien havaintojeni sekä organisaation HR -mittareiden avulla.

Alati kehittyvä kilpailu teknologiateollisuudessa sekä alan ailahteleva markkinatilanne asettavat omat haasteensa asiakaskeskeisille ja menestystä tavoitteleville yrityksille. Yhteiskunnan asettamat paineet vaikuttavat organisaatioihin saamalla aikaan jäykkyyttä ja epävarmuutta työyhteisön toimintatavoissa. Vanhanaikaiset organisaatorakenteet estävät osaltaan valmiutta sisäistää uusia ideoita ja menestyvän tulevaisuuden takaavaa kehitystyötä. Työntekijöiden asenteet ja motivoituneisuus sekä johtamistaidot korostuvat, kun tavoitellaan yhdessä menestymistä.

Toteuttamassani tutkimuksessa selvisi, että case -yrityksen kohdalla ennakkoluuloiset ja varautuneet asenteet estävät avointa ilmapiiriä ja saavat ajoittain aikaan negatiivista asennoitumista työyhteisön toimintatapoja kohtaan. Täten työyhteisön ajoittainen pahoinvointi heijastuu väistämättä työnantajakuvaan. Rauten työnantajakuvan voidaan haastattelujen perusteella katsoa olevan kuitenkin pääasiassa positiivinen. Ne epäkohdat, mitkä muuttavat kuvaa ajoittain negatiivisempaan suuntaan, ovat työyhteisön kokemukset arvoista ja asenteista, mutta ennen kaikkea työyhteisön yhteisestä hyvinvoinnista. Luottavainen, avoin ja hyvinvoiva työyhteisö kehittää yhä useamman työntekijän ajatuksia Rautesta hyvänä työnantajana.

Yritysesittely-osassa esittelemieni menetelmien sekä tutkimustulosten pohjalta johtaen case-yrityksellä on lähtökohtaisesti potentiaaliset mahdollisuudet kehittää työnantajakuvansa. Kehitystyö on liitettävä systemaattiseen hyvinvoinnin ylläpitämiseen, sillä todeksi havaitun hypoteesini mukaisesti hyvinvoinnilla katsottiin olevan yksi merkittävimmistä vaikutuksista organisaation työnantajakuvan muodostumiselle. Kehitysehdotuksillani toin esille ajatuksia kehitystyön käynnistämiseksi.

Vaikka tutkimukseni antaa selkeät viitteet siihen, millainen organisaation sisäinen työnantajakuva on tällä hetkellä, sen konkreettisessa määrittämisessä tulee olla varovainen. Tutkijana mielestäni merkittävintä on, että havaitut ongelmakohdat yhteisön toiminnassa tiedostetaan ja niitä pyritään kehittämään arjen työssä. Jatkossa, kun hyvinvointi on saavuttanut systemaattisen osan yrityksen kehitystyötä, on mahdollisuus tutkia työnantajakuva uudelleen. Case -organisaation kohdalla työnantajakuvan ja henkilöstön hyvinvoinnin jatkotutkimusmahdollisuudet ovat siis olemassa ja tämän tutkimuksen tuloksia tullaankin hyödyntämään jo seuraavassa Rauten henkilöstökyselyssä loppuvuodesta 2011.

Koen tutkimuskysymyksiini saamieni tulosten antavan realistista tietoa hyödynnettäväksi tiede- ja yritysmaailmaan. Tutkimukseni mukaisesti hyvinvointi työssä muodostuu niin yksilön kuin yhteisön kokemuksista. Nämä liitettyinä arvoihin ja asenteisiin muodostavat käsitykset ympäröivästä maailmasta. Huomattavaa on, kuinka merkittävä vaikutus hyvinvoinnilla on henkilöstön ajatuksiin omasta työnantajasta. Kun henkilöstö voi hyvin, myös sisäinen työnantajakuva on positiivinen. Johtopäätöksenä teoriaan viitaten on mahdollista todeta, että sisäisen työnantajakuvan ollessa hyvä, muodostuu myös yrityksen ulkoinen kuva positiiviseksi. Jo pelkästään tämän vuoksi organisaatioiden tulee kiinnittää henkilöstön työolosuhteisiin sekä omiin toimintatapoihin työnantajana erityistä huomiota. Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen lähtee siitä, kun annetaan henkilöstölle aikaa ja resurssit hyvinvoivan ja yhteisesti toimivan työyhteisön rakentamiseen ja keskittään sitouttamaan jokainen yhteisön jäsen kehitystyöhön.

Jokainen työyhteisö on oma kulttuurinsa ja tavat toimia ovat jokaisella yhteisöllä erilaiset. Asia, jota kuitenkin jokainen organisaatio menestyäkseen tarvitsee, on taito kehittää yrityksen toimintaa jatkuvasti eteenpäin. Kehittymisestä hyötyvät kaikki. Hyvinvoivan työyhteisön jäsenet työskentelevät sitoutuneesti, kehittävät uutta ja muuttavat toimintaansa vastaamaan asiakkaiden ja ympäristön tarpeita. Kehittämistaito on resurssi, jonka ansiosta yksilö tai yhteisö toimii haasteellisissakin tilanteissa. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi 2004, 72.) Yhteenvetona kaikesta edellä mainitusta, kehittämistaitoa voidaan pitää avaimena työyhteisön menestymiseen, jokaisen henkilökohtaisen *FLOW* -tilan saavuttamiseen sekä ennen kaikkea hyvän työpaikan rakentamiseen.

LÄHTEET

Julkaistut aineistot

Csikszentmihalyi, M. 1990. FLOW. The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper perennial.

Forsyth, P. 2006. Creating success: How to motivate people? 2. uudistettu painos. Lontoo: Kogan Page Limited.

Furman, B. Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Hakanen, J. 2007. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Heinonen, J. Järvinen, A. 1997. Henkilöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.

Kaivola, T. Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Karvonen, E. 1997. Imagologia. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.

Katzenbach, J. Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weiling + Göös.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2. muuttamaton painos. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M. Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kupias, P. Peltola, R. Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro.

Lindström, K. Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Moisio, E. Lempiälä, T. Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus: Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Multanen, L. Bredenberg, K. Koskensalmi, S. Lauttio, L. Pahkin, K. 2004. Työterveyslaitos - Parempi työyhteisö. Helsinki: Otamedia Oy.

Neisser, U. 1982. Kognitio ja todellisuus. Espoo: Weilin + Göös.

Niikko, A. 2001. Portfolio oppimisen avartajana. Helsinki: Tammi.

Otala, L. Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Robbins, S. 2003. Essentials of Organizational Behavior. 7. painos. San Diego State University: Prentice Hall, Pearson Education International.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rope, T. Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoilla. Porvoo: WSOY.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Laatukeskus.

Suurnäkki, T. Työturvallisuuskeskus. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. 1. painos. Helsinki: Gummerus.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tasa-arvolaki 8.8.1986/609. Suomen laki [viitattu 15.7.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Suomen laki [viitattu 14.7.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Julkaisemattomat aineistot

Kiiski, T. 2011. Toimitusjohtajan katsaus [viitattu 25.7.2011]. Nastola: Raute Oy. Saatavissa Rauten Intranetista.

Lehto, S. Virolainen, H. 2007. Digitaalinen portfolio [viitattu 9.10.2011]. Turku: Kauppakorkeakoulu. Saatavissa seminaariesityksenä: http://joopas.fi/data/files/tapahtumat/vvyop07/esitykset/lehto_violainen.pdf.

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Pro gradu -tutkielma [viitattu 2.10.2011]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Terveyskasvatuksen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Johtamistieteiden laitos. Saatavissa: Lahden ammattikorkeakoulun Kampuskirjastossa.

Raute Oyj. 2011. Avoimet työpaikat [viitattu 14.7.2011]. Nastola: Raute Oyj. Saatavissa: *<http://www.raute.fi/avoimet-tyopaikat>*.

Raute Oyj. 2009. Henkilöstökysely [viitattu 15.7.2011]. Nastola: Raute Oyj. Saatavissa sisäisessä Intranetissa.

Raute Oyj. 2011. Raute lyhyesti [viitattu 14.7.2011]. Nastola: Raute Oyj. Saatavissa: *<http://www.raute.fi/raute-lyhyesti>*.

Raute Oyj. 2002. Sukupuolten välinen tasa-arvo – Raute konsernin tasa-arvosuunnitelma Suomen yksiköissä [viitattu 13.7.2011]. Nastola: Raute Oyj. Saatavissa sisäisessä Intranetissa.

Raute Oyj. 2010. Työsuojelun toimintaohjelma [viitattu 15.7.2011]. Nastola: Raute Oyj. Saatavissa sisäisessä Intranetissa.

Raute Oyj. 2010. Vuosikertomus 2010 [viitattu 13.7.2011]. Nastola: Raute Oyj. Saatavissa: *http://www.raute.fi/files/2112_Rautenvuosikertomus2010.pdf*.

Kohonen, E. 2008. Yritysorganisaatiot ja rakenne [viitattu 7.10.2011]. Saatavissa Joensuun taloustieteiden luentomateriaalina:

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJP2008Rakenne.pdf>.

Sähköiset aineistot

Actional Oy. 2010. Ihmistenjohtamisen kaksi tärkeää asiaa [viitattu 27.7.2011]. Saatavissa: http://www.actional.fi/Artikkelit/Ihmisten_johtamisen_2.pdf.

Ammattiliitto Pro. 2011. Teollisuudessa sairastetaan nyt enemmän [viitattu 7.10.2011]. Saatavissa: <http://www.proliitto.fi/fi/media/uutiset/teollisuudessa-sairastetaan-nyt-enemman.html>.

Erkkilä, S. 2001. Mitä on elämänhallinta? [viitattu 14.9.2011]. Saatavissa: http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi/elaman_hallinta.stm.

Esimies -info. Valmennusverkko. 2009. Motivointi ja palkitseminen [viitattu 31.8.2011]. Saatavissa: <http://esimies.info/index.php>.

Infor Consulting. 2009. Kauppalehdessä julkaistu lehdistötiedote. Johtoryhmien viestintä työyhteisössä tökkii [viitattu 20.7.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/cision/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&oid=20090501/12426462446080&lang=>.

Juusti, J. 2009. Kauppalehdessä julkaistu tiedote. VARMA: Työnantajakuva peilaa henkilöstön hyvinvointia [viitattu 20.7.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20090501/12423104308620>.

Kansaneläkelaitos. 2009. Kelan tilastollinen vuosikerta 2009 [viitattu 22.9.2011]. Saatavissa: [http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Vk_09_pdf/\\$File/Vk_09.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Vk_09_pdf/$File/Vk_09.pdf?OpenElement).

Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla [viitattu 27.7.2011]. Saatavissa Suomen Mielenterveysseuran julkaisuna: http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf.

Kuntatyöhanke. 2008-2009. Sisäinen työnantajakuva [viitattu 15.7.2011]. Saatavissa: <http://www.uudistuvakuntatyo.fi/index.php?id=70>.

Lahtinen, P. 2010. Tavoitteellisen työkierron eteneminen [viitattu 30.9.2011].

Saatavissa Lahden ammattikorkeakoulun Tykes -hankkeen sivuilla:

http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/tyokierronete4.pdf.

Lehto, A. Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008 [viitattu 24.9.2011]. Saatavissa tilastokeskuksen julkaisuissa:

http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf.

Lönnqvist, J. Stressi ja depressio [viitattu 13.9.2011]. Saatavissa:

http://www.terveysportti.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=seh00020&p_haku=stressi%20ja%20depressio.

Lööppi. Suomen Aikakauslehdentoimittajain Liitto SAL ry:n jäsenlehti. 2008.

Työkierto ravistaa rutiinin pölyt pois [viitattu 27.9.2011]. Saatavissa: http://sal-info.org/uploads/_looppi0308.pdf.

Rantama, M. Räsänen, E. 2008. Kehityskeskustelukäytäntö Kuopion yliopistossa [viitattu 25.9.2011]. Saatavissa:

<http://www.uku.fi/hallinto/suunn/henkilostoopas04/kehityskeskustelut.html>.

Rantanen, S. 2011. Sosiaalinen media työnantajakuva ja rekrytoinnin markkinointikanavana [viitattu 2.7.2011]. Saatavissa:

<http://www.hrkakspistenolla.fi/blogi/?k=ty%C3%B6nantajakuva>.

Rehnbäck, K. Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyössä [viitattu 2.10.2011]. Saatavissa:

<http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>.

Rek, K. Employer branding – how to create an employer's image [viitattu

27.7.2011]. Saatavissa: <http://econetwork.wordpress.com/2011/04/18/employer-branding-%E2%80%93-how-to-create-an-employers-image/>.

Rukolahti, R. 2010. Kauppalehdessä julkaistu lehdistötiedote. T-MEDIA: T-Median Työnantajakuva 2010 –tutkimus [viitattu 20.7.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20100401/12718432302970>.

Rytsy, A. 2008. Monitasoista johtamisen kehittämistä [viitattu 10.10.2011]. Saatavissa: http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/0802/fi_FI/monitasoista-kohtamisen-kehittamista/.

SAK. 2001. Hyvä työyhteisö [viitattu 27.7.2011]. Saatavissa: <http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?location1=2&sl2=8&sl3=1&id=29905&lang=fi>.

Savolainen, P. 2007. 360 asteen arviointi lisää johtajien itsetuntemusta [viitattu 10.10.2011]. Saatavissa: http://www.hel.fi/wps/portal/Henkilostokeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTENT=/Heke/fi/ajankohtaista/29.5.2007_uutinen_2.

Sopanen, R. Voutilainen, S. 2006. Organisaatiokulttuurin luonne ja ilmeneminen. Saatavissa Jyväskylän ammattikorkeakoulun oppimateriaalissa: <http://aokk.jamk.fi/oppimisasihiot/sisu/tyo/orgkult/tekstit/02.html>.

Työsuojeluhallinto. 2010. Henkinen hyvinvointi työssä [viitattu 18.7.2011]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>.

Vauhkonen, T. 2011. Työyhteisön työhyvinvointi [viitattu 12.7.2011]. Saatavissa Työterveyslaitoksen Internet sivuilla: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.

Vesterinen, P. Työhyvinvointi – Mitä se on ja miten sitä johdetaan [viitattu 31.8.2011]. Saatavissa Tuottavuus ja tuloksellisuustyö –verkkosivuilla: <http://www.tuottavuustyoy.fi/>.

Muut lähteet

Treisman, A. Daniel S: Havainnoista tulkintoihin [videotallenne] 2007. USA: Intelcom.

Kesätyöntekijät 2011. Raute Oyj. Haastattelut 26.8. ja 30.8.2011.
Johto ja esimiehet. Raute Oyj. Haastattelut 6.9, 7.9 ja 16.9.2011.
Vakituinen henkilöstö. Raute Oyj. Haastattelut 7.9 ja 14.9.2011.
Yritysterveys. Raute Oyj. Haastattelu 8.9.2011.

KUVIO 1. Sydänmaanlakka, P. 2004. Johtamisen eri tasoja kuvaava käsitekartta. Teoksessa Älykäs johtajuus. Helsinki, Talentum, 24.

KUVIO 2. Järvinen, P. 2008. Toimivan työyhteisön peruspilareita kuvaava kaavio. Teoksessa Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY, 85.

KUVIO 3. Hokkanen, S. Strömberg, O. 2003. Työmotivaation taustoja kuvaava kaavio. Teoksessa Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy, 29.

KUVIO 4. Neisser, U. 1982. Havaintosykliä kuvaava kuva. Teoksessa Kognitio ja todellisuus. Espoo: Weilin + Göös, 25.

KUVIO 5. Rope, T. 2005. Mielikuvan syvenemistä kuvaava kaavio. Teoksessa Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum, 181.

KUVIO 6. Schein, E. 2009. Kulttuurin tasot. Teoksessa Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Laatuokeskus, 30.

KUVIO 7. Kiiski, T. 2010. Rauten investoinnin elinkaaren kattava tarjonta. Rauten luentomateriaalissa: Toimitusjohtajan katsaus PowerPoint -esitys. Raute Oyj, 4.

TAULUKKO 1. Karvonen, E. 1997. Merkityksen erottelua kuvaava taulukko. Teoksessa Imagologia. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis, 251.

TAULUKKO 2. Lehto, A. Sutela, H. 2008. Haluaisiko vaihtaa toiseen työpaikkaan? [viitattu 17.7.2011]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf.

TAULUKKO 3. Henkilöstön vaihtuvuus Rautessa 2006-2011/Q2 [viitattu 30.8.2011]. Saatavissa Rauten sisäisestä Strategiakortti -tiedostodokumentista.

TAULUKKO 4. Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2001. Ohjeet 360 arvioinnin käytännön toteutuksesta [viitattu 1.9.2011]. Teoksessa Strategisen osaamisen johtaminen (johdettu tekstistä). Helsinki: Edita, 103.

TAULUKKO 5. Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2001. Esimerkki 360 arvioinnin kyselylomakkeesta [viitattu 1.9.2011]. Teoksessa Strategisen osaamisen johtaminen (johdettu tekstistä). Helsinki: Edita, 104-105.

LIITTEET

LIITE 1. Keskeiset käsitteet

LIITE 2. Rauten henkilöstön sairaspöissaolat (Raute ajankäyttötilasto 2011)

LIITE 3. Rauten työkykyindeksi 2010 (Helokivi 2010, 1)

LIITE 4. Teemahaastattelurunko

LIITE 5. Teemahaastattelujen yhteenvetotaulukko

LIITE 6. Resepti hyvään työnantajakuvaan

LIITE 1. Keskeiset käsitteet

Hyvä työpaikka on organisaatiokokonaisuus, jossa jokainen sen osa toimii vuorovaikutuksessa keskenään yhteisen päämäärän eteen. Keskeistä sille ovat vuorovaikutus, yhteistyö ja ilmapiiri. (Kaivola, Launila 2007, 132.)

Työhyvinvointi tarkoittaa tässä opinnäytetyössä kokonaisuutta, jossa työolot sekä työilmapiiri ovat hyvät ja työ vastaa sopivasti työntekijän osaamista. Työntekijä kokee olevansa psyykkisesti, henkisesti ja sosiaalisesti kunnossa. (Vesterinen 2010.)

Työhyvinvoinnin nelijaolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä Otalan, Järvisen ja Heiskeen esille nostattamia työhyvinvoinnin osa-alueita: Johtamista, työyhteisöä, osaamista ja motivaatiota. Näistä neljästä osa-alueesta käytetään työn edetessä nimitystä työhyvinvoinnin nelijako.

Sisäinen työnantajakuva muodostuu työntekijöiden mielipiteistä ja suhtautumisesta työnantajaansa. Hyvä työnantajakuva syntyy pitkäaikaisella tekemisellä, jossa tavoitteena on entisten ja nykyisten työntekijöiden rooli työnantajayrityksen puolestapuhujina. Työnantajakuvasta puhutaan yleisesti myös yrityskuvan nimellä. (Rantanen 2011.)

FLOW tarkoittaa Mihaly Csikszentmihalyin (1990, 2-5) psykologian mukaan työnimua, jossa työn tekeminen tuottaa iloa ja mielihyvää. Työn tekeminen tuntuu mielekkäältä ja arvostetulta. Työhyvinvoinnin katson tutkijana olevan yksi mahdollisista **FLOW**-tilan tavoittelijoista.

Imago Imago viittaa viestinnän esittävään merkkien ja symbolien luomiseen. Se liitetään yleisesti viestin lähettäjän toimintaan. Imago on osa mielikuvaa. (Karvonen 1997, 32; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2002, 10.)

Ihmistenjohtaminen käsitteenä tarkoittaa johtamistapaa. Se keskittyy tarkastelemaan sitä, *miten* tulokset saadaan organisaatiossa aikaan. Nämä johtajat johtavat aivoillaan ja sydämellään. Keskittyminen kohdennetaan organisaation merkitykselliseen voimavaraan, henkilöstöön. (Hokkanen, Strömberg 2003, 117.)

Työyhteisö on henkilöstön, heidän ammattitaidon, sosiaalisten suhteiden ja yhteistoiminnan muodostama kokonaisuus. Lisäksi ulkopuoliset tekijät kuten turvallisuus ja työn kuormitus vaikuttavat siihen. Työyhteisöstä käytetään myös nimitystä organisaatiokulttuuri. (SAK 2001.)

Osaaminen on sitä, että henkilö kokee selviytyvänsä työtehtävistään. Riittävä osaaminen ja ammattitaito edistävät työnhallintaa ja vähentää koettua stressiä. (Vesterinen 2006, 51.)

Motivaatio on henkilön sisäinen tunne. Tämä sisäinen tunne saa energian suuntaamaan tiettyyn kohteeseen, jolloin työyhteisössä työskentely ja siellä kehittyminen ovat mielekästä. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 174.)

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata työyhteisön ilmapiiriksi, ryhmässä syntyviksi normeiksi, toimintaa ohjaaviksi perusolettamuksiksi sekä organisaation pelisäännöiksi (Sopanen, Voutilainen 2006). Organisaation historia vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuurin muodostumiseen.

Henkilöstö tämän tutkimuksen teoria -osassa viittaa yleisesti organisaatioissa työskenteleviin työntekijöihin. Case -yrityksen Rauten kohdalla henkilöstö viittaa nimenomaan Rauten työntekijöihin.

Yritysterveys on Rauten työterveyshuollosta vastaava organisaatio, jonka palvelukseen organisaation oma työterveyshoitaja sekä työterveyslääkäri työskentelevät.

LIITE 2. Rauten henkilöstön sairaspöissaolat
(Raute ajankäyttötilasto 2011)

Kk	2010 Toimihenkilöt	2010 Muu henkilöstö	2011 Toimihenkilöt	2011 Muu henkilöstö
1	0,9	2,4	1,0	6,7
2	0,8	2,8	1,5	7,8
3	1,3	2,3	2,6	3,7
4	1,4	3,7	3,5	5,9
5	0,8	2,2	1,8	4,5
6	0,7	1,4	0,6	2,5
7	1,1	3,0	0,3	4,6
8	1,5	4,1	1,6	5,2
9	0,9	3,6		
10	1,3	2,8		
11	2,2	4,3		
12	0,6	3,9		
Yht. 12	1,0 %	2,9 %	1,6 %	5,0 %

LIITE 3. Rauten työkykyindeksi 2010
(Helokivi 2010, 1.)

IKÄ	LUKUMÄÄRÄ	TKI -keskiarvo
20 – 30	4	43
31 – 35	8	42
36 – 40	6	42,5
41 – 45	14	42
46 – 50	15	40
51 – 55	13	42
56 – 60	13	38
61 -	15	40
PISTEET: 7 – 27 = alentunut 28 – 43 = keskitasoinen 44 – 49 = hyvä		

1. Työhyvinvointi osana työnantajakuva

1. Mikä on vointisi töissä tällä hetkellä? (stressi, uupumus, motivaation puute..)
2. Mitä hyvinvointi mielestäsi on?
 - a. Mitkä asiat siihen vaikuttavat?
3. Miten koet henkilöstön työhyvinvoinnin mielestäsi vaikuttavan Rauten työnantajakuvaan?

Mitä pidät seuraavista työhyvinvoinnin osa-alueista tärkeimpinä vaikuttamaan

Rauten työnantajakuvan muodostumiseen? Miksi juuri nämä?

(Haastateltavilla erillinen lomake: Johtaminen, työyhteisö, osaaminen, motivointi, elämäntilanne)

Johtaminen – Ihmisten johtaminen

Mitä voit kertoa Rauten johtamisesta?

Työyhteisö ja yhteistyö

Millaista on työyhteisön arki ja yhteistyö Rautella?

Osaaminen

Miten osaamisen huomioiminen näkyy?

Motivaatio

Mikä motivoi sinua ja miten sinua motivoidaan?

2. Rauten työnantajakuva

1. Millainen on mielestäsi hyvä työpaikka?
2. Millainen Raute on työnantajana? (sisäinen imago)
 - a. Mikä on vaikuttanut siihen, että koet asian näin?
 - b. Mitä keinoja Rautella on hyvän työnantajakuvan saavuttamiseen?
 - i. Tiedottaminen?
 - ii. Kehittymismahdollisuudet? Eteneminen?
 - iii. Kannustus/motivointi?
3. Miten ja millä keinoin itse pystyisit vaikuttamaan positiivisen työnantajakuvan muodostumiseen/lisäämiseen?
4. Voitko suositella Rautea työpaikkana?

LIITE 5. Teemahaastattelun yhteenvedotaulukko, Rauten henkilöstö yht. 17 kpl.

Nelijaon numerointi kertoo haastateltavan kokeman tärkeysjärjestyksen.

(Taulukosta poistettu taustatiedot)

	Työhyvinvoinnin osa-alueet				Rauten työnantajakuva
	Johtaminen	Työyhteisö	Osaaminen	Motivaatio	
Nainen 1	3. - Omaa työtä johdettu hyvin, - Jalkautumista lisää	1. - Hyvä - Keski-ikä korkea - Ilmapiiri myös itsestä kiinni	4. - Oma osaaminen riittävää - Osaaminen huomioitu yleisesti	2. - Osaltani hyvä - Saan palautetta - Muilla osastoilla havaittavissa motivaatiohukkaa	Suhteellisen positiivinen mielikuva
Nainen 2	3. - Toimii omassa tiimissä - Luottamuksesta ei takuita - Luotetaanko osaamiseen?	1. - Ilmapiiri hyvä työntekijöiden välillä - Kaikkien kanssa toimeentulo - Apua saa tarvittaessa	4. - Osaamisen huomioimisessa puutteita? - Oppiminen työn kautta	2. - Hyvä - Suurena heikentäjänä palkkaus	Yleisesti positiivinen
Mies 1	4. - Johtaminen jäi perehdytykseen jos siihenkään	1. - Yhteishenki positiivinen - Töitä tehtävä paljon yksin	3. - Oma osaaminen ei aina tunnu riittävän - Mahdollisuus kehittymiseen hyvät	2. - Ajoittain hyvää, ajoittain huonoa - Yleinen tuntuma hyvä	Ei kauhean hyvä kuva
Mies 2	- Esimiehen vastuu korostuu! - Henkinen voimavara lähtee johtamisesta - Liikaa päälliköitä? - Esimies psytyy tukemaan kuuntelemalla ja keskustelemalla	- Yhteisö negatiivinen, turhautunut, väsynyt - Yhteistyö hakee uomiaan - Vastuu luo paineita - Oma asenne ratkaisee, mutta se muovautuu paljon porukan mukana	- Ikääntyvä porukka poistaa osaamista → Miten estämme? - Vanhalle väelle tehtäviä, joita ei välttämättä osata - Töiden ylikuormitus - Kehityskeskustelut arvoon!	- Turha työ syö motivaatiota - Yksityiselämän vaikutus motivaatioon myös huomioitava asia	Kuva tällä hetkellä yleisesti varmaankin huono → Raute elää muutoksen aikaa
Mies 3	2. - Oma esimies antaa palautetta ja johtaa hyvin - Esimies pitää lupauksensa	1. - Oman tiimin sisällä rento - Kysyä pystyy	4. - Osaamiseni riittäisi muuhunkin	3. - Hyvä - Saanut vaihtelevia hommia	Pätevät ihmiset tärkeissä hommissa= hyvä työnantajakuva

	Työhyvinvoinnin osa-alueet				Rauten työnantaja-kuva
	Johtaminen	Työyhteisö	Osaaminen	Motivaatio	
Nainen 3	2. - Johtajan laskeutumista työntekijöiden tasolle lisää - Kuilu konttorin ja tehtaan välillä?	1. - Apua saa kun tarvitsee - Hyvä ilmapiiri - Töissä mukava olla - Vaikuttaako miesvaltaisuus vanhanaikaisiin käytäntöihin?	4. - Oma osaaminen riittävää - Osaamiseni mielestäni huomioidaan	3. - Motivaatio tällä hetkellä alhainen - Esimieheltä ei riittävästi kannustusta/ palautetta - Motivaatio suoraan johdannainen hyvinvointiin	Positiivinen kuva, yhteisö toimii joustavasti
Mies 4	2. - Oma johtamisen jäänyt vähäiselle	1. - Yleisesti hyvä - Yhteistyö toimii mutta rajoittuu omaan tiimiin	3. - Oma osaamiseni riittävää	4. - Ajoittainen töiden vähäisyys heikentää motivaatiota - Yleisesti kuitenkin hyvä	Työantajakuva= työhyvinvointi
Nainen 4	4. - Johtaminen todella tärkeää - Oman esimiehen johtaminen pääasiassa hyvää - Ylin johto erillään muista?	2. - Oman tiimin ilmapiiri hyvä - Tiimien välistä yhteistyötä voisi kehittää - Omien töiden vaikutus muuhun yhteisöön epäselvä?	3. - Rutiininomaiset työt - oma osaamiseni riittävää, riittäisi muuhunkin?	1. - Tärkeä vaikuttaja työyhteisöön - Oma motivaatio ollut ok, ajoittain parempi ajoittain heikompi	Kuitenkin suhteellisen positiivinen kuva
Mies 5	1. - Johtoryhmästä saa vastauksia tarvittaessa - Tiedonkulku heikkoutena - Esimies- ja alaisviestitää tulisi korostaa	2. - Omassa tiimissä yhteistyö toimii - Oman työn vaikutus muihin tuntuu olevan osalla epäselvä	- Haasteena, miten saamme kokemusopin säilymään - Nuorta voimaa tarvitaan! Ammattilaisillamme tulisi olla osaamista vastaava työ → suora vaikutus hyvinvointiin	- Oma motivaatio kohdillaan - Kiireaikoina huo-kuu motivaatiohukkaa - Ajoittainen tunteiden tyrmäys?	Parempaan suuntaan menossa, strategiatyö auttanut tässä Keinomme: - osallistava toiminta - Pelon karakoittaminen
Mies 6	- Esimiesten johtamiseen kehitystä - Johto mukaan operatiiviseen tekemiseen - Onko aika ja motivaatiota ruohonjuuritasolle? - Alaistaidot	- Lomautusuhan vuoksi varautunut ilmapiiri - Yhteistyössä ajattelelmattomuutta → kokonaisuuden hahmotus puuttuu	- Mahdollisuus varmasti kehittävimpinkin tehtäviin omalla alueellani	- Motivoinnin mittarit tulisi olla puolueettomalla tasolla - Yhteistoimintaa lisää motivoimaan tekemistä - Oma motivaatio pysynyt korkealla	Hyvä mielikuva tällä hetkellä

	Työhyvinvoinnin osa-alueet				Rauten työnantajakuva
	Johtaminen	Työyhteisö	Osaaminen	Motivaatio	
Nainen 5	- Palautteen antaminen ja saaminen toimii	- Yhteistyössä "klikkejä" kerrosten välillä - Persoonallisuudet tulevat esiin yhteistyössä	- Osaamisen ja onnistumisten huomiointi suurempaan arvoon	- Palkitseminen vähäistä → siihen kehitystä - Epäonnistumisiin keskittyminen syö motivaatiota	Hyvä kuva, voin suositella omia töitäni muille
Mies 7	- Johtamisen koen kauttaaltaan hyväksi ja riittäväksi	- Työyhteisöön varmuutta vanhasta historiasta - Epäonnistumisia korostetaan liikaa	- Osaaminen mielestäni pyritään huomioimaan	- Motivaation kanssa ei ongelmia	Positiivinen työnantajakuva!
Mies 8	- Heikot pisteet - Kriisissä toimimme hyvin - Lyhytsyklisiä ja kapeakatseista - Palautetta alhaalta päin vähän	- Osaltaan ilmapää huono - Määrätynlaisia pahoinvointia → näkyy arjessa	- Osaamista löytyy, mutta kohdennetaan oikein? - Esim. mentorointikäytännöt hyvät, onko resursseja lisää tällaiseen?	- Vakavarainen yritys antaa turvan - Motivaation kehittämiseen/motivointiin lisää pitkäjänteisyyttä - Motivaatiolla työyhteisön kannalta tärkeä merkitys!	Raute täyttää hyvän työnantajan kriteerit osittain
Nainen 6	- Johtoon kohdentuu negatiivinen sävy	- Moni etsii paikkaansa - Liian vähän muiden kuin tiimiläisten kanssa yhteistyössä	- Oman osaamisen asettaminen ajoittain liiankin korkeaksi - Osaamista mahdollisuus kehittää	- Motivaatio omalta kohdalla korkea, mutta hakee uomia ajoittain	Pitkä historia tuo yrityskuvaan varmuutta ja luotettavuutta
Nainen 7	- Johtaminen autoritääristä	- Jokaisen käyttäytyminen tärkeää → yksilöllisyys - Yhteen hiileen puhaltaminen vähäistä	- Saatetaan ajoittain omia omaa ammattitaitoa - Osaamista aina ollut mahdollisuus kehittää	- Motivaatio korkea, työ itsessään kannustaa eteenpäin	Raute täyttää hyvän työpaikan ominaisuudet osittain. Negatiivinen "vitsailu" vaikuttaa osittain työntekijöiden käsitykseen Rautesta

	Työhyvinvoinnin osa-alueet				Rauten työnantajakuva
	Johtaminen	Työyhteisö	Osaaminen	Motivaatio	
Mies 9	<ul style="list-style-type: none"> - Oman esimiehen kanssa tekemisissä vähän - Työt suhteellisen omatoimisia 	<ul style="list-style-type: none"> - Töiden vähyys vaikuttaa selvästi ilmapiiriin - Epävarm. vaikutus asenteisiin ja tekemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen huomioiminen vähäistä - Onko kehityskeskuteluja ollut ollenkaan? 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio aina ollut ok - Kiitosta ei kovin paljon kuulu 	Hyvä kuva, työvuodet sen kertoo
Mies 10	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajien tunnistettava enemmän käytännön tekemistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Väsymystä ja turhautumista havaittavissa - Aina löytyy vastaansanojia - Työn laatua ei aina arvosteta tarpeeksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen huomioiminen näkyy vain tietyissä tilanteissa, esim. matkalla 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio omalla kohdalla ollut aina korkea, töihin tullaan jos työt kesken, vaikka kipeänä 	Hyvä työpaikka, antaa mahdollisuuden pitää yllä elintasoa

LIITE 6. Resepti hyvään työnantajakuvaan

Hyvän työpaikan visio	Raute 2011	Kehitystoimenpiteet
JOHTAMINEN Johtaminen on osallistuttavaa ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin Yhteinen tavoite selkeä Kannustus säännöllistä Palaute säännöllistä ja molemminpuolista Vastuunjako tasaista Esimiehen aseman selkeä	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Johtaminen autoritääristä, kapeakatseista, lyhytsyklistä, päätöksiä vähän yhdessä ➔ Strategiatyöllä selvennetty yhteistä visiota, mutta oman työn vaikutus muuhun epäselvä ➔ Kannustus vähäistä ➔ Palaute epäsäännöllistä ➔ Vastuu yleensä vain esimiehillä, mikä kasvattaa paineita eikä edistä hyvää johtamista ➔ Alaistaitoihin kiinnitettävä myös huomiota! ➔ Esimiehen tavat tunnetaan usein hyvin ➔ Vuorovaikutteisuutta ja avoimuutta lisää ➔ Työn arvostus ei näy selkeästi 	<ul style="list-style-type: none"> - 360 asteen arviointimalli - Huomion keskittäminen kannustamiseen ja annetaan mahdollisuus näyttää! - Vastuunjakaminen oman tiimin kokeneiden kesken, huomioitaisi myös palkkauksessa - Jokaisen pohdittava omaa käyttäytymistään alaisena - Pelko pois, puhutaan asioista suoraan! - Arvostus: Onnistumisista palkitseminen
TYÖYHTEISÖ Jokaisen sitouttaminen kehitystyöhön 1. Selkeä organisaation perustehtävä 2. Työntekoa tukeva organisaatio 3. Työntekoa tukeva johtaminen 4. Selkeät järjestelyt 5. Yhteiset pelisäännöt 6. Avoin vuorovaikutus 7. Toiminnan jatkuva arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Perustehtävä selvillä ➔ Organisaatiokulttuuri vanhanai-kaista, osa käytännöistä kankeita ➔ Johtaminen kapeakatseista ➔ Järjestelyt selkeitä ➔ Pelisäännöt selvillä, mutta ne unohdetaan ajoittain ➔ Vuorovaikutus ei avointa, kaunistelu ja ”huhut”, negatiiviset asenteet yhteiseen tekemiseen ➔ Palautetta tarvitaan molemminpuolin lisää ➔ Epävarmuus, pelko, työkuormitus ➔ vakavia kasvoja arjessa 	<p>Työnkierto ja tutustuminen muihin työtehtäviin ➔ havainnollistaa ja ilmentää oman työn merkitystä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rentoutta, huumoria, ennakkoluulottomuutta uusien menetelmien ja välineiden käyttöön - Yhteisiä epävirallisia tilaisuuksia lisää + esim. lomaosakkeen käyttömahdollisuus henkilöstölle - Ymmärretään, että huhut ja tiedon panttaus ei edistä ilmapiiriä! ➔ Mikä estää avoimuuden? - Työnkuormituksen hallinta: esim. vuokratyövoiman suunnitelmallinen käyttö - Sekaryhmien hyödyntäminen ja ajatusten vaihto

Hyvän työpaikan visio	Raute 2011	Kehitystoimenpiteet
<p>OSAAMINEN</p> <p>Osaamisenhallinnan selkeys</p> <p>Osaamisen järjestelmällinen suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Määritetty, miten uutta osaamista tullaan hyödyntämään - Määritelty, miten sitä tullaan jatkossa työstämään - Uusitaan ja kartoitetaan osaamista usein 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Osaamista ja ammattitaitoa löytyy, mutta niiden oikea kohdentaminen ei suunnitelmallista ➔ Osaamisenhallinta epäkäytännöllistä, linjat tehtävä selkeämmiksi ➔ Uuden osaamisen hyödyntäminen ei määritelty ➔ Kartoituksen välineet hallussa ➔ Osaamisen kehittäminen mahdollistettua ➔ Kehityskeskustelut epäsäännöllisiä ➔ Ikääntyvä henkilöstö, osaamisen oikean kohdentamisen merkitys kasvaa ➔ Ei olla tarpeeksi avoimia, syntyy henkilöiden omia toimintatapoja ➔ Oma osaaminen asetettu ajoittain liian korkealle 	<p>- Digitaalinen portfolio ➔ antaa mahdollisuuden/pohjan varsinaisen osaamisenhallinnan toimitasuunnitelman luomiselle</p>
<p>MOTIVAATIO</p> <p>Kannustusta muilta tiimiläisiltä sekä esimieheltä</p> <p>Esimiehen tärkeä asema</p> <p>Persoonallisuus ja asennoitumisen vaikuttavat</p> <p>Mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja valvontaan</p> <p>Palautteen ja palkitsemisen merkitys suuri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Kannustus toteutuu pienissä tiimeissä ➔ Esimies pyrkii osaltaan edistämään motivaatiota ➔ Omaa työtä ei aina mahdollisuus suunnitella eikä siihen pysty vaikuttamaan ➔ Perehdytys voi olla vajaata ja palautetta saa epäsäännöllisesti ➔ Epäonnistumisien korostus ➔ Onnistumiset eivät näy 	<p>- Esimiehen asema motivaation edistäjänä tehtävä selväksi jokaiselle esimiehelle</p> <p>- Palkitsemiskäytännöt kunniaan:</p> <p>- Projektin loppuessa palautekeskustelu projektitiimissä ja henkilöiden palkitseminen esim. kakkukahveilla</p> <p>- Epäonnistumisista otetaan opiksi, käydään läpi mikä meni vikaan, eikä toisteta seuraavalla kerralla, mutta annetaan edelleen mahdollisuus näyttää osaaminen</p>